



ÉTUDES ÉCONOMIQUES

ANALYSES

Positionnement international
des professions libérales françaises

Date de parution : Avril 2016

Couverture : Hélène Allias-Denis, Brigitte Baroin
Édition : Martine Automme, Nicole Merle-Lamoot

ISBN : 978-2-11-139400-1

Positionnement international des professions libérales françaises



MEMBRES DU COMITÉ DE PILOTAGE

Isabelle MOREAU	Conseil national de l'Ordre des architectes (CNOA)
Anne VAUCHER,	Conseil national des Barreaux (CNB)
Pascale HONORAT	Observatoire du Conseil national des Barreaux (CNB)
Ugo LOPEZ	Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables (CSOEC)
Guillaume LACROIX	Direction générale des entreprises (DGE)
Jo-Michel DAHAN	Direction générale des entreprises (DGE)
Thierry PEAN	Direction générale des entreprises (DGE)
Nicole LE SCIELLOUR	Direction générale des entreprises (DGE)
François GITTON	Direction générale des entreprises (DGE)
Alice METAYER-MATHIEU	Direction générale des entreprises (DGE)

L'étude et la rédaction du présent rapport ont été réalisées par Emmanuel MULLER, conseiller senior, associé de Strasbourg Conseil, assisté de Floriane BARRE.

STRASBOURG CONSEIL

9 rue Charles Gerhart
67000 STRASBOURG
Tél : +33 (0)9 81 26 51 52
Fax : +33 (0)9 81 28 31 52
info@strasbourg-conseil.com
www.strasbourg-conseil.com



REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ensemble des personnes en France et à l'étranger que nous avons sollicitées au cours de travaux, tant pour leur disponibilité pour répondre aux questions, enquête en ligne et entretiens que pour la qualité des informations qu'ils ont délivrées.

Nous tenons également à remercier les professionnels qui ont accordé du temps et mis à disposition leurs connaissances lors de l'atelier d'expert.

Nos remerciements vont aussi aux membres du comité de pilotage pour leur implication tout au long de ce projet, témoignage de l'intérêt porté à l'étude.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	9
ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION	10
Contexte d'ensemble	10
Nomenclatures utilisées.....	10
Les tableaux d'entrée-sortie de la Comptabilité Nationale	12
Données Insee et Eurostat.....	13
Analyse statistique et documentaire par profession.....	16
Les avocats	16
Les experts comptables.....	20
Les architectes	25
Les freins à l'internationalisation	27
ÉLÉMENTS DE COMPARAISON INTERNATIONALE – ALLEMAGNE, PAYS-BAS.....	30
RÉSULTATS DES PHASES D'ENQUÊTE ET D'ENTRETIENS.....	32
La collecte des données	32
Caractérisation de l'échantillon observé par l'enquête Internet.....	33
Caractérisation des activités internationales	36
Facteurs positifs	38
Obstacles et facteurs négatifs.....	40
ÉLÉMENTS PROSPECTIFS.....	43
ANALYSES EXPLORATOIRES ET TYPOLOGIQUES.....	47
Philosophie de l'approche exploratoire.....	47
L'analyse des vecteurs et des freins à l'internationalisation	49
L'approche par les états transitoires et les états absorbants appliquée à l'évolution du chiffre d'affaires.....	52
Synthèse typologique.....	54
Analyse AFOM (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces)	55
RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS	56
ANNEXES.....	61

INTRODUCTION

Dans un contexte de mondialisation de l'économie, le développement international des entreprises renvoie à une multitude d'enjeux, notamment en termes de croissance pour les entreprises mais aussi d'impacts pour le commerce extérieur.

Les activités libérales, secteur économique dynamique, constituent un gisement d'internationalisation pour l'économie française. Toutefois, et comme l'indique l'Insee, si l'ouverture à l'international des activités libérales reste encore limitée, une progression de la proportion d'entreprises exportatrices peut être relevée au niveau des professions concernées. Toutefois, « *en termes de chiffre d'affaires, le poids des exportations est resté stable entre 1995 et 2010* ». ¹ Les analyses réalisées dans le cadre de cette mission confirment et détaillent cet état de fait.

Consciente de cette situation, la DGE (Direction générale des entreprises - ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique) a confié une prestation d'étude du positionnement international des professions libérales françaises au cabinet Strasbourg Conseil. Cette mission d'étude devait répondre à trois objectifs :

- Compléter et élargir les connaissances sur un secteur d'activité dynamique ;
- Mesurer en termes quantitatifs, qualitatifs, économiques, financiers la position de trois professions libérales réglementées (architectes, avocats et experts comptables) à l'international ;
- Proposer si nécessaire des évolutions législatives ou réglementaires, des démarches d'accompagnement, des actions de sensibilisation aux problématiques des activités libérales auprès des organismes institutionnels concernés.

Le présent rapport détaille les différentes étapes de la mission réalisée en s'attachant aux dimensions suivantes :

- le contexte d'ensemble de l'analyse ;
- l'exploitation des données publiques (Comptabilité Nationale, Insee, Eurostat) et de ressources documentaires ;
- la réalisation de comparaisons internationales (avec l'Allemagne et les Pays-Bas) ;
- l'exploitation de données collectées au travers d'une enquête internet à grande échelle et d'une série d'entretiens semi-directifs ;
- l'organisation d'un atelier de prospective réunissant des experts des trois professions concernées.

Ces différentes étapes ont permis d'aboutir à :

- un travail typologique ;
- une analyse stratégique ;
- la formulation d'une série de recommandations à l'intention des Ordres et des organismes institutionnels concernés.

¹ Les entreprises en France, Insee référence, édition 2013. Dossier « les professions libérales réglementées ». http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ENTFRA13d_D3_profess

ÉLÉMENTS DE CARACTÉRISATION

Contexte d'ensemble

Une analyse récente de l'Insee (cf. encadré suivant) met en avant une progression continue sur la période 1995-2010 du nombre d'entreprises au sein des professions réglementées qui exportent. Dans le même temps, il est souligné que cette ouverture à l'international reste de fait limitée car en volume les exportations en question sont restées stables.

Encadré 1 : Extrait de note Insee

Une ouverture encore limitée à l'international

L'organisation en groupes, facteur propice aux exportations, reste encore peu développée chez les professions réglementées, malgré une progression au cours des dernières années. Ce facteur conjugué à une taille moyenne faible de ces structures, et au caractère encore national de beaucoup de réglementations, favorise peu leur ouverture à l'international.

La part d'entreprises qui pratiquent l'exportation de services est en augmentation continue dans les quatre secteurs mais demeure nettement en deçà de celle de l'ingénierie (12 %). Les plus nombreux à travailler avec une clientèle étrangère sont les experts-comptables : 7 % des cabinets exportent une partie de leur activité en 2010 (figure 7). Mais ce sont ceux qui ont la progression la moins forte sur la période, de sorte qu'il y a eu un rattrapage, notamment des géomètres-experts dont la proportion d'exportateurs a été multipliée par 7 en 15 ans pour atteindre un taux de 4 % (respectivement 2,7 % et 2,4 % pour les juristes et les architectes).

7. Professions réglementées exportatrices en 1995 et 2010

	en %	
	1995	2010
Professions réglementées	1,6	3,4
Activités juridiques	0,8	2,7
Notaires	0,2	2,9
Autres juristes	0,9	2,7
Activités comptables	4,1	6,6
Architecture	1,0	2,4
Géomètres-experts	0,7	3,7
Autres activités de conseil	9,3	14,1
Conseils informatiques	14,7	18,7
Ingénierie, études techniques	11,2	11,9
Autres activités spécialisées scientifiques	8,3	10,6
Ensemble des services marchands	2,8	8,4

Champ : France, entreprises des services principalement marchands hors santé en 1995 et 2010.

Lecture : en 2010, 3,4 % des entreprises de professions réglementées ont exporté un service.

Source : Insee, *Esane 2010*, *Sirene*.

En termes de chiffre d'affaires, le poids des exportations est resté stable entre 1995 et 2010 : les entreprises sont plus nombreuses à se répartir la même proportion de chiffre d'affaires provenant d'exportations. ■

Source : Insee, *Les entreprises en France, édition 2013, p.53*.

Cependant, et au-delà des hypothèses qui peuvent être formulées *a priori* à la lecture de ces informations, les analyses présentées dans les sections suivantes montrent une réalité différente dès lors que l'on se penche sur les trois professions retenues dans le cadre de la mission.

Nomenclatures utilisées

En termes de nomenclatures employées pour cerner les évolutions respectives des professions sélectionnées, il est nécessaire de distinguer les différents niveaux utilisés à des fins statistiques. Ces différents niveaux correspondent à des degrés de finesse différents mais surtout couvrent des champs d'activité qui, dans certains cas, ne recoupent que partiellement les professions ciblées par la mission. De surcroît, en fonction des sources, certaines données ne sont pas disponibles au niveau le plus fin, ce qui oblige à recourir à un niveau plus agrégé et donc moins précis.

Ainsi, pour ce qui est de la comptabilité nationale on peut distinguer ce que l'on désigne sous l'appellation niveaux 17 et 38 :

- la section MA (niveau 38) : « Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses » ;
- la section MN (niveau 17) : « Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien » ;
- la section MA (niveau 38) est d'une plus grande finesse que la section MN (niveau 17).

D'une façon générale, la nomenclature des bases de données de l'Insee permet d'aller plus loin. Il s'agit de la NAF (Nomenclature d'activités française) rév. 2, 2008 (édition 2015). En particulier, le niveau le plus fin des données se révèle utile. Ce niveau correspond – pour les professions observées – aux catégories :

- 69.10Z Activités juridiques
- 69.20Z Activités comptables
- 71.11Z Activités d'architecture

Enfin, notons que les données proposées par Eurostat dans le cadre de la NACE correspondent aux mêmes catégories. En effet les nomenclatures internationales (CITI et NACE au niveau européen) fournissent un cadre cohérent et comparable entre les pays. La nomenclature d'activité française est une déclinaison plus fine de la NACE.

Les analyses présentées ci-après dans les sections 2.3 et 2.4 s'efforcent de combiner le mieux possible les informations quantitatives qui peuvent être extraites des sources de données disponibles tout en intégrant les différents niveaux de finesse employés.

Les tableaux d'entrée-sortie de la Comptabilité Nationale

L'exploitation des données fournies par la comptabilité nationale permet de mettre en regard les évolutions des professions ciblées et celles de l'ensemble des services. En d'autres termes, et comme évoqué précédemment, il s'agit de considérer :

- la section MA (niveau 38) : « Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses » ;
- la section MN (niveau 17) : « Activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien ».

Tableau 1 : Indicateurs portant sur la section Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses (MA)

En millions d'€	2008	2009	2010	2011	2012
Exportations (en millions d'€)	12 713,00	14 050,00	16 267,00	16 320,00	14 834,00
Total des emplois finaux (en millions d'€)	55 447,00	52 601,00	58 651,00	62 725,00	61 144,00
Exportations en proportion des emplois finaux (en %)	22,93	26,71	27,74	26,02	24,26
Progression annuelle en valeur des exportations (en millions d'€)	790,00	1 337,00	2 217,00	53,00	-1 486,00
Progression annuelle en proportion des exportations (en %)	6,63	10,52	15,78	0,33	-9,11

Source : Tableaux entrées-sorties (TES), Insee (données disponibles 2015)
Traitement des données : Strasbourg Conseil (2015)

Les données présentées dans le tableau 1 permettent de formuler pour la période concernée deux observations majeures :

- d'une part, il est possible de constater après une période de relative croissance (2008-2010) un tassement voire une baisse de l'ensemble de l'activité ;
- d'autre part et dans le même mouvement les exportations progressent tout d'abord puis la tendance s'inverse pour parvenir à un fort « décrochage » en 2012.

Tableau 2 : Comparaison de l'évolution MA (niveau 38) et MN (niveau 17) sur la période 2008-2012

	Évolution 2008-2012
Progression en valeur de l'ensemble des services (niveau 17, en milliards d'€)	16,70
Progression de l'ensemble des services (niveau 17, en %)	11,41
Progression en valeur des services observés (niveau 38, en milliards d'€)	5,70
Progression des services observés (niveau 38, en %)	10,29
Progression en valeur des exportations de l'ensemble des services (niveau 17, en milliards d'€)	5,70
Progression des exportations de l'ensemble des services (niveau 17, en %)	14,29
Progression en valeur des exportations des services observés (niveau 38, en milliards d'€)	2,10
Progression en % des exportations des services observés (niveau 38, en %)	16,54

Source : Tableaux entrées-sorties (TES), Insee (données disponibles 2015)
Traitement des données : Strasbourg Conseil (2015)

Le tableau 2 permet de mettre en perspective ce constat en proposant une comparaison entre les sections MA et MN pour la période 2008-2012. Il en ressort que si l'évolution des professions concernées (niveau 38) suit l'évolution du groupe plus large des services couverts par le niveau 17 pour l'ensemble de la période, la progression de la part des exportations est légèrement supérieure.

Données Insee et Eurostat

Le recours aux données fournies par l'Insee sur la base d'informations collectées auprès d'entreprises et agrégées en secteurs et sous-secteurs permet d'aller plus loin dans l'analyse et de différencier plus finement le constat posé plus haut pour chacune des professions concernées (ces aspects seront détaillés dans la section 2.5).

Les traitements qui suivent ont été réalisés en utilisant la base de données ALISSE de l'Insee (cf. <http://www.insee.fr/fr/bases-de-donnees/>).

La variable clé considérée est formulée comme suit dans les bases de données Insee : « Total exportations et livraisons intracommunautaires ». Les informations collectées par l'Insee ont pour source les données transmises par les services des Douanes.

Pour les six dernières années disponibles, à savoir de 2008 à 2013 et pour les catégories d'entreprises suivantes :

- 69.10z Activités juridiques,
- 69.20z Activités comptables,
- 71.11z Activités d'architecture,

Les traitements effectués pour cette étude à l'aide de croisements de paramètres (cf. <http://www.alisse2.insee.fr/SelectionMesureT1.jsp?item=ACTENT>) sont présentés dans les tableaux et graphiques qui suivent.

Sont considérées pour la présente analyse les exportations définies comme [opérations d'exportation (i.e. hors UE) + opérations d'expéditions (i.e. au sein de l'UE)] qui sont les opérations répertoriées par les Douanes. Dans certains cas, le secret statistique porte sur le critère effectif salarié pour des raisons de confidentialité. Les opérations d'exportation ne sont prises en compte au niveau statistique que si elles sont supérieures à 1000 € par opération. Par ailleurs, les opérations d'expéditions ne sont prises en compte au niveau statistique que si les opérateurs ont réalisé un montant de chiffre d'affaires supérieur à 150 000 € pour une année.

Pour chacune des trois professions concernées, l'évolution des volumes d'exportation sera détaillée. Cependant, il est important de souligner dès à présent que les données en question révèlent une forte hétérogénéité des situations. Schématiquement, **les trois professions correspondent en termes d'évolution de leurs activités exportatrices à des profils très différents**

- les activités juridiques sont caractérisées par une chute des exportations en 2009 suivie d'une phase de faible progression de celles-ci ;
- les activités comptables présentent une forte progression des exportations sur la période 2008-2012 puis un effondrement des volumes en 2013 ;
- les activités d'architecture et d'ingénierie apparaissent comme relativement stables en termes de volumes d'exportation pour la période considérée.

Il faut toutefois noter que ces observations sont biaisées pour au moins deux raisons :

- le seuil minimal de chiffre d'affaires ;
- la non-distinction entre activités d'architecture et activités d'ingénierie.

La série de tableaux de l'annexe A détaille davantage en termes de taille d'établissement les activités exportatrices des professions concernées pour la période 2008-2013 à l'aide des statistiques du commerce extérieur.

Les trois tableaux suivants résultent de traitements de bases de données Eurostat. Leur objectif est de rendre comparables les évolutions des volumes agrégés de chiffres d'affaires par pays pour les principales économies européennes ainsi que pour l'Union européenne (UE 28). Il n'est cependant possible que de distinguer le tertiaire supérieur dans son ensemble et :

- les activités légales, comptables et de conseil aux entreprises (*legal, accounting and management consultancy activities*) ;
- les activités d'architecture, d'ingénierie et d'analyses techniques (*architectural and engineering activities; technical testing and analysis*).

L'évolution des volumes d'activité du tertiaire supérieur en France est comparable à celle de l'UE 28 pour la période considérée mais très inférieure à celles observables au Luxembourg et au Royaume-Uni (voire dans une certaine mesure en Allemagne). Cependant, si l'on considère les activités légales, comptables et de conseil aux entreprises la situation de la France est moins bonne comparativement à celle de l'UE 28, inférieure à celle de l'Allemagne et très inférieure à celles du Luxembourg et du Royaume-Uni. Enfin, si l'on se tourne vers les activités d'architecture, d'ingénierie et d'analyses techniques, l'évolution des volumes français est certes supérieure à celle de l'UE 28 mais fortement distancée par le peloton de tête (et notamment par l'Allemagne et le Royaume-Uni). D'un point de vue chronologique, l'hypothèse peut être formulée d'un tassement – voire d'un repli relatif – des activités françaises de tertiaire supérieur vers 2012-2013 alors qu'au même moment un fort développement est observable chez certains partenaires européens.

Tableau 3 : Tertiaire supérieur (base 100, 2010)

Année	UE 28	Belgique	Allemagne	France	Italie	Luxembourg	Pays-Bas	Autriche	R-U
2010	100,04	99,91	100,00	100,07	100,06	100,15	100,05	100,03	100,06
2011	104,62	106,39	106,44	104,75	100,72	102,76	102,36	103,66	107,41
2012	105,99	108,33	108,94	106,48	98,94	107,71	102,93	106,03	110,82
2013	106,83	108,72	109,57	106,12	96,40	113,65	102,69	107,72	116,32
2014	:	110,76	113,60	106,72	95,55	116,73	105,97	108,83	124,70

Source : Eurostat, traitements Strasbourg Conseil (2015)

Tableau 4 : Activités légales, comptables et de conseil aux entreprises (base 100, 2010)

Année	UE 28	Belgique	Allemagne	France	Italie	Luxembourg	Pays-Bas	Autriche	R-U
2010	100,01	100,25	100,04	100,04	100,02	100,01	100,01	99,83	100,00
2011	106,05	111,21	105,94	105,86	99,86	106,42	99,51	105,96	111,58
2012	108,57	116,28	108,94	107,17	98,71	116,40	100,85	107,06	118,70
2013	112,00	120,61	113,54	108,23	99,01	128,01	100,79	109,35	127,66
2014	:	127,99	119,14	111,04	95,88	140,15	102,89	114,30	136,22

Source : Eurostat, traitements Strasbourg Conseil (2015)

Tableau 5 : Activités d'architecture, d'ingénierie et d'analyses (base 100, 2010)

Année	UE 28	Belgique	Allemagne	France	Italie	Luxembourg	Pays-Bas	Autriche	R-U
2010	100,06	99,92	100,11	100,05	100,05	100,15	100,03	99,86	100,04
2011	103,13	98,52	108,37	106,98	94,57	94,06	96,86	102,96	105,00
2012	104,77	104,81	112,66	110,28	90,89	91,18	94,29	107,31	114,90
2013	106,71	125,80	112,71	109,98	87,86	95,92	95,32	106,74	126,31
2014	:	106,38	122,44	108,58	87,24	91,13	98,68	112,26	150,01

Source : Eurostat, traitements Strasbourg Conseil (2015)

Une approche alternative d'analyse statistique des données Eurostat a été explorée au travers de l'exploitation des catégories suivantes pour la période 2010-2014 (seule période disponible²) :

- SJ211 *Services: Legal services*
- SJ212 *Services: Accounting, auditing, bookkeeping, and tax consulting services*
- SJ311 *Services: Architectural services*

Cependant, les données disponibles dépendent de leur transmission par les États membres et sont - dans ce domaine - extrêmement lacunaires et ne permettent pas de compléter l'analyse présentée ci-dessus. Un tableau récapitulatif de ces données est présenté dans l'annexe A.

²Cf. http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=bop_its6_det&lang=en

Analyse statistique et documentaire par profession

Cette section propose de croiser les résultats par profession des analyses statistiques présentées précédemment avec des éléments résultants d'analyses qualitatives (ou documentaires). L'exploitation de sources documentaires a pour objectif de compléter la caractérisation des trois professions libérales retenues.

Notons qu'il n'a pas été possible d'identifier des sources universitaires (de type publications académiques). Ceci tend à montrer que cette problématique ne semble pas avoir été traitée à ce jour par la communauté des chercheurs.³

Un tableau synoptique des documents traités se trouve en annexe du rapport (annexe B).

Chacune des sous-sections présente, en introduction, les spécificités de chaque profession et détaille pour celle-ci les données statistiques présentées de façon agrégée. D'une façon plus générale, tous ces éléments sont intégrés dans le tableau de synthèse (Tableau 18).

Pour l'essentiel, et au-delà des traitements statistiques effectués, les éléments de caractérisation et de comparaison identifiés et mis en avant pour chacune des professions concernées s'articulent autour des dimensions suivantes :

- le contexte du phénomène d'internationalisation ;
- les vecteurs facilitant ou limitant le processus d'internationalisation ;
- les principales stratégies adoptées.

Les avocats

Encadré 2 : La profession d'avocat

L'accès à la profession d'avocat est réservé aux titulaires d'un Master 1 en droit, ayant réussi l'examen d'accès à un centre régional de formation professionnelle d'avocats (CRFPA). L'intéressé doit ensuite suivre une formation théorique et pratique d'une durée de 18 mois et réussir l'examen d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA).

En France, l'avocat est un auxiliaire de justice. La profession d'avocat regroupe les professions d'avoué de première instance et de conseil juridique, suite aux lois de 1971 et 1990. Plus récemment, la loi du 25 janvier 2011 a également créé une nouvelle profession d'avocat en fusionnant deux professions réglementées, les avocats et les avoués près des cours d'appel.

L'avocat exerce sa profession de manière indépendante et n'est donc soumis à aucune autorité hiérarchique. Toutefois, le statut des avocats salariés implique de se conformer à ce qui touche l'organisation du travail.

L'Ordre comprend l'ensemble des avocats, y compris honoraires. Le Barreau ne rassemble que les avocats inscrits, donc, en exercice.

³ Une exception notable concerne une thèse en préparation à l'Université de Bordeaux portant sur la problématique des activités internationales dans le milieu de l'architecture. La doctorante concernée a été interrogée au cours de l'étude, cependant à ce stade de son travail aucun résultat n'a fait l'objet de publication.

Données statistiques de cadrage

Tableau 6 : Activités juridiques

	Volume (en k€)	Nombre d'entreprises exportatrices*	Tranches d'effectifs salariés (approximation)		
			0 à 19	20 à 49	50 et plus
2008	112 500	217	182	17	n.d.
2009	61 057	209	175	17	n.d.
2010	74 412	209	177	n.d.	n.d.
2011	67 269	192	104	n.d.	n.d.
2012	79 946	204	n.d.	12	n.d.
2013	91 113	197	n.d.	n.d.	n.d.

Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE- Strasbourg Conseil (2015)

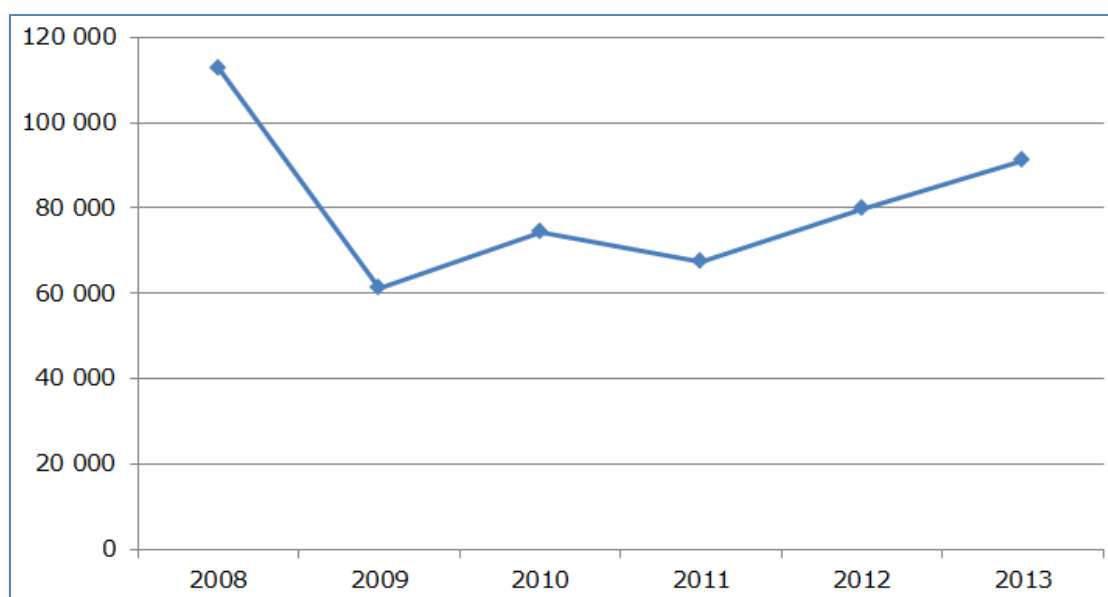
* Nombre d'entreprises ayant réalisé un chiffre d'affaires à l'export dans l'exercice de leur activité professionnelle normale et courante ; le CA correspond à la somme des ventes de marchandises.

Il s'agit de toute entreprise ayant effectué une opération de commerce extérieur prise en compte au niveau statistique c'est-à-dire :

- en ce qui concerne les échanges intra-communautaires, les opérateurs ayant réalisé un montant de chiffre d'affaires supérieur au seuil de 150 000 € pour une année ;

- en ce qui concerne les échanges extra-communautaires, les opérateurs réalisant des échanges supérieurs à 1000 € par opération.

Figure 1 : Volume d'exportations – Activités juridiques (en K€)



Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE- Strasbourg Conseil (2015)

Les données présentées dans le tableau 6 et la figure 1 révèlent à l'échelle macroéconomique les effets de la dernière crise financière sur le volume d'exportations des activités juridiques sur la période 2008-2013. Suite à un effondrement de l'activité internationale (baisse de 50%) dans le domaine concerné, le point le plus bas a été atteint en 2009 suivi d'une lente remontée au fil des ans. Rien ne permet d'affirmer qu'à l'heure actuelle le volume d'exportations des activités juridiques ait atteint un niveau sensiblement supérieur à celui d'avant la crise.

L'internationalisation de la profession: une approche faiblement proactive ?

Pour la profession réglementée des avocats, l'internationalisation semble plutôt s'assimiler à une tendance du marché : les avocats se doivent d'accompagner leurs clients français à l'étranger, ceux-ci s'internationalisant. Pour autant, selon une enquête réalisée pour le Conseil national des Barreaux en 2011, l'internationalisation ne représente une opportunité majeure que pour 16% des avocats interrogés, soit la dernière position sur huit items proposés.

Un export limité, plutôt vers les pays anglo-saxons ?

Ainsi, l'export des professions réglementées constitue à l'heure actuelle une activité plutôt marginale : seules 3,4% des entreprises de professions réglementées ont exporté un service en 2010, et c'est le cas de seulement 2,7% des entreprises en activités juridiques⁴.

L'hypothèse peut être faite que le nombre d'avocats inscrits à la fois à un barreau français et à un barreau étranger pourrait se révéler indicative de la localisation des clients étrangers.

Le nombre d'avocats inscrits à la fois à un barreau français et à un barreau étranger a augmenté depuis les années 2000. Au 1^{er} janvier 2012, ce nombre s'élève à 2 506, contre 798 en 2002. « La quasi-totalité d'entre eux sont inscrits au barreau de Paris (94%) »⁵. Viennent ensuite les barreaux de Lyon et de Marseille. Les barreaux étrangers concernés sont très majoritairement le Royaume-Uni et les États-Unis.

Tableau 7 : Répartition des avocats également inscrits à un barreau étranger selon les pays les plus représentés au 1^{er} janvier 2012

Pays	Nombre	%	% (pour 100 UE et pour 100 hors UE)
TOTAL	2 506	100,0	
TOTAL Union Européenne	1 384	55,2	100,0
dont :			
Royaume-Uni	662	26,4	47,8
Allemagne	196	7,8	14,2
Belgique	157	6,3	11,3
Espagne	128	5,1	9,2
Italie	73	2,9	5,3
Luxembourg	41	1,6	3,0
Grèce	37	1,5	2,7
Pays-Bas	20	0,8	1,4
TOTAL hors Union Européenne	1 122	44,8	100,0
dont :			
Etats-Unis	734	29,3	65,4
Proche et Moyen-Orient	73	2,9	6,5
Canada	68	2,7	6,1
Amérique centrale et du Sud	66	2,6	5,9
Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie)	59	2,4	5,3
Afrique hors Maghreb	40	1,6	3,6

Source : Ministère de la justice, D.A.C.S, Pôle d'évaluation de la justice civile, "Statistique sur la profession d'avocat situation au 1er janvier 2012."

Source : Statistique sur la profession d'avocat, Ministère de la Justice, novembre 2012

Une mise en concurrence forte

À l'heure actuelle, les entreprises étrangères semblent relativement focalisées sur les cabinets d'avocats de « première catégorie » (identifiés comme tels dans les classements de cabinets d'affaires internationaux, effectués par les annuaires spécialisés de type Legal 500 Europe, Chambers,...), et « multiplient les mises en concurrence, assorties de demandes d'honoraires plus flexibles et divers »⁶. Les cabinets du Royaume-Uni et des États-Unis occupent des places privilégiées, par exemple les firmes du « MagicCircle » londonien (Linklaters, Freshfields Bruckhaus Deringer, Allen & Overy, Clifford Chance), et plusieurs structures américaines (Cleary Gottlieb Steen & Hamilton, Latham & Watkins ou encore Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom). Ceux-ci soutiennent et accompagnent notamment leurs clients dans leur développement à l'international.

Notons également que, du moins selon l'analyse proposée par les Échos, « le marché français, qui compte un grand nombre de grands groupes sans équivalent en Europe, est celui où la part des cabinets domestiques est la plus faible, comparé à l'Allemagne, l'Espagne ou l'Italie ».⁷

⁴ Source : Insee, Esane 2010, Sirene dans Les entreprises en France, Insee, édition 2013

⁵ Source : Statistique sur la profession d'avocat, Ministère de la Justice, novembre 2012

⁶ Source : Les avocats d'affaires poussés à l'offensive par l'internationalisation des dossiers, Les échos, décembre 2013

⁷ Source : Avocats, les Echos, novembre 2014

Les stratégies adoptées

Les cabinets d'avocats peuvent, afin de se développer à l'international, opter pour plusieurs stratégies. Chaque stratégie distincte peut être interprétée comme une volonté de déterminer le type de gouvernance le plus pertinent et d'adopter les formes de management les plus efficaces. Ainsi, on peut distinguer plusieurs cas de figure :

- Fusionner avec un cabinet international ou être racheté (exemple de Samman).
- Former des alliances avec des partenaires locaux, appelés « *best friends* ». Il s'agit d'alliances stratégiques permettant l'accès aux marchés étrangers. Cette stratégie a par exemple été adoptée par Darrois Villey et Bredin Prat. Cette stratégie présente un avantage pour ces cabinets, dans un contexte d'internationalisation des affaires : ils gardent « *un accès privilégié aux PDG et directions générales que n'ont pas nécessairement leurs homologues étrangers, souvent limitées aux directions juridiques (sauf exceptions liées au recrutement d'associés justement issus de ces prestigieux cabinets français)* »⁸. Ainsi, cette stratégie à moindres coûts permet d'assurer une proximité avec les différentes implantations de l'entreprise (en France et à l'étranger)⁸.
- Opter pour une stratégie de niche. Le cabinet BDGS a par exemple réalisé une étude de marché minutieuse avant de se spécialiser, et a connu un succès important à l'étranger dès le démarrage. Selon le cofondateur Antoine Gosset-Grainville, cela est dû au fait que BDGS occupe « *une place laissée vacante* », et que le cabinet propose « *une alternative réelle et crédible aux grands cabinets anglais et américains.* »
- Recruter des équipes externes, et/ou avoir des associés à l'étranger. Il est possible de développer des antennes à l'étranger, qui permettent « *d'associer le savoir-faire d'un grand cabinet à la flexibilité d'une petite structure* ». Cette stratégie a été choisie par AGN Avocats, BDGS, Deprez Perrot, Homère, Piot-Mouny Roy Avocats, PRISM Avocats, Schmitt Avocats, ou encore Valmy Avocats. Cette stratégie peut toutefois impliquer, dans certains cas, une perte de visibilité : la pérennité de ces antennes « *demeure fragile* ».
- Recruter des avocats étrangers au sein du cabinet français (exemple de BDGS, qui compte un quart d'avocats étrangers dans ses effectifs).

Encadré 3 : Éléments de synthèse concernant les avocats

Suite à un effondrement des exportations (baisse de 50%) le point le plus bas a été atteint en 2009 suivi d'une lente remontée au fil des ans.

En général l'approche de l'activité internationale par les avocats français est faiblement proactive et correspond souvent à un accompagnement de leurs clients français à l'étranger.

Les principales stratégies pouvant être adoptées sont les suivantes : fusionner avec un cabinet international ; former des alliances avec des partenaires locaux ; opter pour une stratégie de niche ; développer des antennes à l'étranger ou encore recruter des avocats étrangers.

⁸ Source : Les avocats d'affaires poussés à l'offensive par l'internationalisation des dossiers, Les Échos, décembre 2013.

Les experts comptables

Encadré 4 : La profession d'expert-comptable

L'accès au titre et à la profession d'expert-comptable est subordonné à l'obtention du diplôme d'expertise comptable (DEC). Le DEC est un diplôme de haut niveau (bac+8) défini par le décret 2012-432 du 30 mars 2012 relatif à **l'exercice de l'activité d'expertise comptable** et délivré par le ministère de l'Enseignement supérieur. Le DEC résulte d'un cursus théorique de 5 ans sanctionné par le diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSCG), suivi d'un stage de 3 ans en cabinet et de 3 épreuves finales.

Accèdent également à la profession les professionnels titulaires de diplômes étrangers selon le processus de reconnaissance des qualifications.

L'expert-comptable peut exercer ses missions à titre indépendant (professionnel libéral), en qualité de salarié ou dans le cadre d'une association de gestion et de comptabilité. Dans tous les cas il doit être inscrit au tableau de l'Ordre : « *Nul ne peut porter le titre d'expert-comptable ni en exercer la profession s'il n'est inscrit au tableau de l'ordre* » (ordonnance de 1945). Les experts-comptables sont ainsi regroupés au sein de l'Ordre des experts-comptables.

L'expert-comptable remplit des missions de conseil auprès des entreprises, en matière de gestion, de droit des affaires, de droit fiscal, de droit social, ou encore de conseil à l'export. Il établit les comptes annuels.

Données statistiques de cadrage

Tableau 8 : Activités comptables

	Volume (en k€)	Nombre d'entreprises exportatrices*	Tranches d'effectifs salariés (approximation)		
			0 à 19	20 à 49	50 et plus
2008	4 998	28	n.d.	n.d.	n.d.
2009	5 597	26	13	n.d.	n.d.
2010	8 911	20	n.d.	n.d.	n.d.
2011	13 115	20	11	n.d.	n.d.
2012	28 879	14	n.d.	n.d.	n.d.
2013	5 019	19	n.d.	n.d.	n.d.

Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE- Strasbourg Conseil (2015)

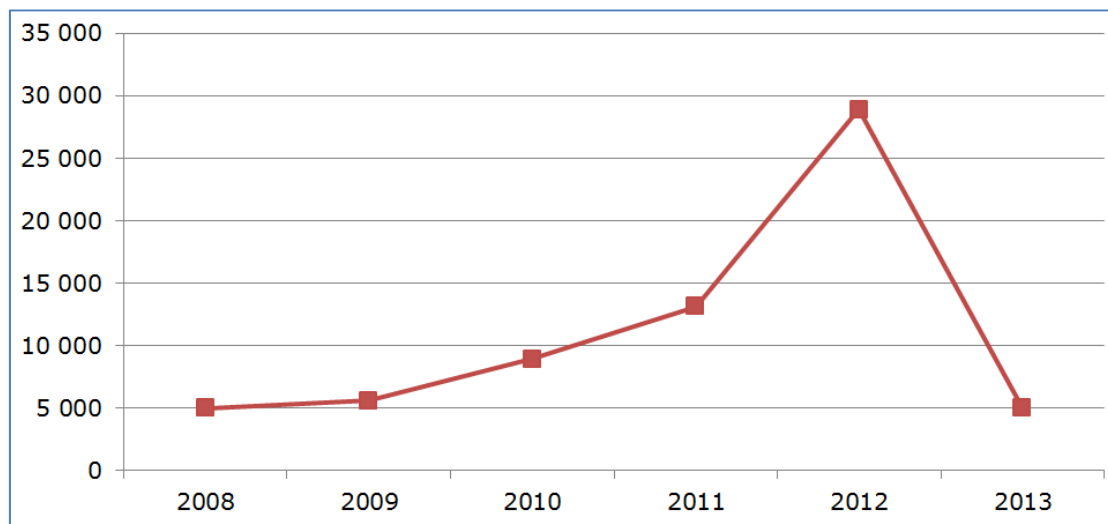
* Nombre d'entreprises ayant réalisé un chiffre d'affaires à l'export dans l'exercice de leur activité professionnelle normale et courante ; le CA correspond à la somme des ventes de marchandises.

Il s'agit de toute entreprise ayant effectué une opération de commerce extérieur prise en compte au niveau statistique c'est-à-dire :

- en ce qui concerne les échanges intra-communautaires, les opérateurs ayant réalisé un montant de chiffre d'affaires supérieur au seuil de 150 000 € pour une année ;

- en ce qui concerne les échanges extra-communautaires, les opérateurs réalisant des échanges supérieurs à 1000 € par opération.

Figure 2 : Volume d'exportations – Activités comptables (en k€)



Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE- Strasbourg Conseil (2015)

Les données présentées dans le tableau 8 et la figure 2 décrivent à l'échelle macroéconomique l'évolution des exportations des activités comptables sur la période 2008-2013. Le profil d'évolution est radicalement différent sur la même période de celui observé pour les activités juridiques pour parvenir au final à une situation semblable : un volume d'exportations en 2013 quasi-identique à celui de 2008 après une phase d'expansion suivie d'une baisse brutale. L'hypothèse peut être faite d'un effet combiné de deux phénomènes : d'une part un impact différé de la crise financière et d'autre part une baisse de la compétitivité à l'international des activités françaises dans le domaine concerné.

La profession réglementée qui s'exporte le plus

Parmi les trois professions analysées, les entreprises d'activités comptables sont celles qui s'exportent le mieux (en termes proportionnels à l'échelle de la profession) : 6,6% d'entre elles ont exporté un service en 2010 (contre 3,4% pour l'ensemble des entreprises de professions réglementées). Cette proportion n'était que de 4,1% en 1995. Toutefois, entre 1995 et 2010, « ce sont ceux qui ont la progression la moins forte sur la période, de sorte qu'il y a eu un rattrapage »⁹ d'autres professions réglementées.

Quelques cabinets couvrant une large partie du monde

Certains cabinets, français ou ayant une filiale en France, semblent présents partout dans le monde. Ainsi, quelques cabinets assurent une présence dans plus d'une centaine de pays. Il s'agit principalement de groupes importants en termes de nombre de salariés et de bureaux ou de cabinets.

⁹ Source : Insee, Esane 2010, Sirene dans Les entreprises en France, Insee, édition 2013

Tableau 9 : Exemples de groupes à la présence internationale (dont France)

Groupes/Cabinets	Présence internationale	Présence en % du CA	Effectifs	% du CA à l'export
Fiducial	77 pays (Etats-Unis, pays européens, Maroc)	-	-	-
Grant Thornton	124 pays	Amérique (46%) Asie Pacifique (14%) Europe, Moyen-Orient, Afrique (41% du CA en 2012)	France : 1 130	Filiale française : 2,4% du CA à l'export en 2012
Mazars	71 pays	Afrique (5%) Asie-Pacifique (7%) Europe centrale et orientale (3%) Amérique centrale et latine (3%) Moyen-Orient (1%) Amérique du Nord (11%) Europe de l'Ouest (70%)	-	Mazars France : 8,8% de CA à l'export en 2012
Baker Tilly	131 pays 38 cabinets en France	Europe, Moyen-Orient, Afrique (37%) Amérique du Nord (42%) Amérique latine (2%) Asie-Pacifique (19%)	France : 1200 personnes et 135 associés	-
BDO	138 pays 32 bureaux en France	Europe (38%) Amérique du Nord, Caraïbes (40%) Asie Pacifique (17%) Reste du monde (5%)	France : 800 personnes dont 7 associés	-
CroweHorwath	114 pays 23 cabinets en France	-	France : 899 personnes	-
Exco	Une vingtaine de bureaux en Europe et en Afrique Membre de Kreston International ; association mondiale de cabinets d'audits, d'experts comptables et de conseils.	-	393 personnes	-
Syndex	16 sites en France et à l'étranger (pays européens)	-	-	-

Source : Audit et expertise comptable à l'horizon 2015, Rapport Intelligence Data, Juillet 2013

Une trentaine d'entreprises françaises détenant des filiales étrangères

Au total, 27 entreprises localisées en France et correspondant au code NAF des Activités comptables détiennent des filiales étrangères (identifiées par un pourcentage minimum de 50,01% entre l'entreprise sujette et la tête de groupe). Il s'agit par exemple de KPMG, Ernst & Young et Associés, Mazars, Deloitte, SR Conseil, etc. Les chiffres d'affaires réalisés par ces entreprises sont très hétérogènes, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Chiffre d'affaires (dernière année connue) de 23 entreprises françaises détenant des filiales étrangères

Chiffre d'affaires	Nb d'entreprises
De 0 à 1 000 k€	8
De 1 000 à 10 000 k€	10
De 10 000 à 200 000 k€	2
Plus de 200 000 k€	3

Source : Cabinet Diane, 2014

La réforme de l'audit en Europe : frein ou atout ?

Votée au Parlement européen en avril 2014, la réforme de l'audit en Europe semble susciter chez les principaux acteurs concernés un sentiment mitigé. L'un des objectifs de ce texte est l'harmonisation des règles entre pays européens. En effet, les réglementations spécifiques à chaque contexte national constituent un frein à l'internationalisation des entreprises de professions réglementées (et donc au principe de libre concurrence). Ce

texte, pour l'harmonisation de l'audit européen, « peut ouvrir le marché et conduire à une certaine déconcentration » (Philippe Castagnac, Mazars)¹⁰. Cette réforme prévoit notamment la rotation obligatoire des cabinets d'audit.

Pour autant, d'autres firmes ou acteurs, comme Ernst&Young ou la Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes, ne sont pas satisfaits par cette réforme. Ernst&Young pointe par exemple qu'« un grand nombre d'options a été laissé aux États membres, qu'il s'agisse des modalités de la rotation obligatoire des firmes d'audit ou de la limitation des services non audit »¹¹. Le risque est de voir les spécificités nationales continuer à « entraver » l'internationalisation.

Un soutien à l'internationalisation par les acteurs institutionnels

Les experts comptables semblent bénéficier d'un soutien institutionnel important à l'internationalisation, via notamment le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables. Celui-ci :

- Coopère avec Business France. Il s'agit de l'Agence française pour le développement international des entreprises (statut d'EPIC). Cette agence est chargée d'informer, de promouvoir et d'accompagner les entreprises sur les marchés étrangers. Business France gère également les procédures financières de soutien public aux exportateurs. Le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables et BUSINESS France ont noué une convention de partenariat pour favoriser la croissance à l'international des experts comptables et de leurs clients « entreprises », par le soutien d'initiatives et une politique d'information. La première convention a été signée en juillet 2012, entre le Conseil et l'AFII (devenu par la suite Business France, après la fusion avec Ubifrance au 1^{er} janvier 2015).
- Dispose d'un outil mutualisé avec la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes. Il s'agit d'une structure chargée de la gestion et du développement des projets internationaux : la DIPAC (Délégation Internationale pour l'Audit et la Comptabilité) créée en 2005, révisée en 2009. La DIPAC mène trois actions¹² :
 - « La mise en place d'un dispositif de suivi de l'actualité internationale et de communication sur les enjeux internationaux ;
 - Le soutien de la profession dans les actions qu'elle mène à l'international (participation à des manifestations de la Fédération des Experts-Comptables Européens et à plusieurs de ses travaux, soutien aux accords de reconnaissance mutuelle de modules de formation, etc.) ;
 - La création d'un large réseau de correspondants internationaux.»¹³

La DIPAC est notamment présente dans les organismes internationaux (conseils, fédérations,...).¹⁴

¹⁰ Source : Les experts-comptables, cible des grands cabinets d'audit, Les échos, octobre 2014

¹¹<http://www.ey.com/FR/fr/Services/Assurance/EY-synthese-de-l-actualite-comptable-et-reglementaire-05-reforme-de-l-audit-en-europe> (site consulté le 18 février 2015)

¹² Source : <https://www.cncc.fr/dipac.html> (site consulté le 15 janvier 2016).

¹³ Source : Rapport annuel 2012, Ordre des Experts-Comptables

¹⁴ <https://www.cncc.fr/dipac.html>

Les stratégies adoptées

Les stratégies des entreprises pour se développer à l'international s'articulent autour des dimensions suivantes :

- Le développement du métier d'expertise et de conseil, qui semble être prometteur pour favoriser l'export des activités d'experts comptables : « *la partie expertise de l'expert-comptable a un vrai potentiel et est bien rémunéré. C'est un métier à développer* » (Philippe Castagnac, Mazars)¹⁵.
- Les fusions et acquisitions à l'international (Grant Thornton, Baker Tilly) ; autrement dit de la croissance externe.
- L'implantation de nouveaux bureaux ou la création de nouvelles filiales (Mazars, Grant Thornton).
- L'intégration dans des réseaux, tels qu'Alliance Praxity ; une alliance internationale regroupant plus de 28 000 professionnels de l'audit et du conseil (Mazars).

L'investissement dans les outils technologiques semble également une stratégie de développement des entreprises, mais pas uniquement dans le but d'aller à l'international. Par exemple, Deloitte souhaite développer des outils « tout web » permettant aux clients un accès sécurisé aux informations. Cette stratégie s'inscrit donc dans un contexte national et international, en vue de répondre aux « *bouleversements de la révolution numérique* »¹¹.

Encadré 5 : Éléments de synthèse concernant les experts-comptables

Le volume d'exportations en 2013 est quasi-identique à celui de 2008 après une phase d'expansion suivie d'une baisse brutale.

Un nombre réduit de cabinets d'experts-comptables français (ou ayant une filiale en France) sont présents dans plus d'une centaine de pays et 27 d'entre eux détiennent des filiales étrangères.

Les stratégies adoptées pour favoriser l'internationalisation sont pour l'essentiel : le développement de la partie expertise et conseil ; les fusions et acquisitions à l'international ; la création de nouvelles filiales ; l'intégration dans des réseaux mais aussi l'investissement dans des outils numériques.

¹⁵ Source : Les experts-comptables, cible des grands cabinets d'audit, Les Échos, octobre 2014

Les architectes

Encadré 6 : La profession règlementée d'architecte

Dans le cadre de l'harmonisation européenne des cursus de l'enseignement supérieur, les études d'architecture dans les écoles nationales supérieures d'architecture (ENSA) sont organisées en trois cycles :

- un premier cycle d'études d'une durée de 3 ans conduisant au diplôme d'études en architecture conférant le grade de licence (DEEA) ;
- un deuxième cycle d'études d'une durée de 2 ans conduisant au diplôme d'État d'architecte conférant le grade de master (DEA) ;
- un troisième cycle préparé en 3 ans au sein des unités de recherche des ENSA conduisant au doctorat en architecture.

L'habilitation à l'exercice de la maîtrise d'œuvre en son nom propre (HMONP) est une formation d'une année. Elle est ouverte aux détenteurs du DEA souhaitant exercer les responsabilités liées à la maîtrise d'œuvre et permet l'inscription au tableau de l'Ordre des architectes ainsi que le port du titre d'architecte. Elle comprend une formation théorique de 150 heures minimum et une mise en situation professionnelle de six mois minimum.

La loi 77-2 sur l'architecture permet à une personne titulaire du diplôme d'architecte d'exercer la profession soit à titre individuel, sous forme libérale, soit en qualité d'associé d'une société, soit en qualité de salarié d'architecte ou de société d'architecture, soit en qualité de fonctionnaire ou d'agent public.

La loi du 3 janvier 1977 sur l'architecture réserve le port du titre d'architecte et l'exercice des fonctions de maîtrise d'œuvre aux membres de la profession enregistrés au tableau de l'Ordre des Architectes. L'inscription s'effectue auprès du Conseil régional de l'Ordre dans le ressort duquel l'architecte entend établir son domicile professionnel. Cette inscription emporte d'une part le droit de porter le titre d'architecte et d'autre part celui d'exercer sur tout le territoire national (article 9 de la loi 77-2).

Données statistiques de cadrage

Tableau 11 : Activités d'architecture et d'ingénierie

	Volume (en k€)	Nombre d'entreprises exportatrices*	Tranches d'effectifs salariés (approximation)		
			0 à 19	20 à 49	50 et plus
2008	2 009 871	1 402	955	212	235
2009	1 667 225	1 375	955	213	207
2010	1 929 156	1 460	1 014	211	n.d.
2011	2 017 021	1 454	n.d.	199	218
2012	2 040 306	1 501	n.d.	210	193
2013	1 849 764	1 581	1 127	215	n.d.

Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE- Strasbourg Conseil (2015)

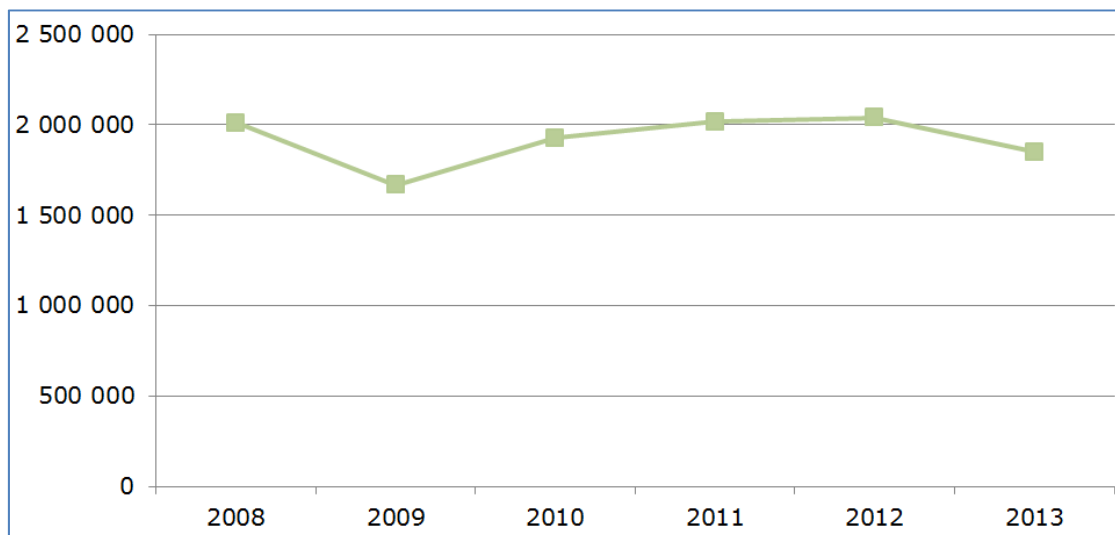
* Nombre d'entreprises ayant réalisé un chiffre d'affaires à l'export dans l'exercice de leur activité professionnelle normale et courante ; le CA correspond à la somme des ventes de marchandises.

Il s'agit de toute entreprise ayant effectué une opération de commerce extérieur prise en compte au niveau statistique c'est-à-dire :

- en ce qui concerne les échanges intra-communautaires, les opérateurs ayant réalisé un montant de chiffre d'affaires supérieur au seuil de 150 000 € pour une année ;

- en ce qui concerne les échanges extra-communautaires, les opérateurs réalisant des échanges supérieurs à 1000 € par opération.

Figure 3 : Volume d'exportations – Activités d'architecture et d'ingénierie (en k€)



Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE – Strasbourg Conseil (2015)

Les données présentées dans le tableau 11 et la figure 3 décrivent l'évolution du volume des exportations des activités d'architecture et d'ingénierie. Les variations observables sont relativement faibles sur la période 2008-2013. Il faut cependant conserver à l'esprit que l'architecture ne représente qu'une partie limitée du volume d'ensemble et qu'il est de fait difficile de tirer des conclusions spécifiques à cette profession en termes d'évolution de l'activité internationale.

Les architectes : de très faibles exportateurs...

Parmi les professions réglementées, les entreprises d'architecture sont celles qui exportent le moins de services : seules 2,7% des entreprises d'architecture exportent en 2010 (3,4% pour l'ensemble des professions réglementées). En 2012, le chiffre d'affaires réalisé à l'export est de 114,7 M€, soit 1,8% du chiffre d'affaires total¹⁶. Dans le même ordre d'idée, seuls 6% des clients des sociétés de travaux d'architecture sont localisés à l'étranger. De manière globale, sur les dernières années, le chiffre d'affaires de la profession est en baisse depuis 2012.

... mais un contexte national qui pousse vers l'international

Les architectes français se voient confrontés en termes de marché intérieur à une raréfaction de la commande privée et publique. Le volume des commandes au niveau national est en effet directement lié aux contraintes financières vécues par les collectivités territoriales. En parallèle, « *les marchés publics et les concours français – réputés plus nombreux qu'ailleurs, en l'absence de statistiques probantes – attirent des architectes en quête de marchés à l'export ou confrontés dans leur propre pays à une chute d'activité* »¹⁷. Ainsi, la diminution des marchés potentiels s'accompagne d'une mise en concurrence accrue. En conséquence, selon le panorama réalisé par le Conseil National de l'Ordre des Architectes (CNOA), les recettes des agences n'ont cessé de diminuer entre 2003 et 2013. En 2013, « *leur bénéfice (...) était de 6,5% inférieur à celui de 2003* »¹⁸.

De plus, il semble que la France soit particulièrement réceptive aux projets d'agences étrangères. Les collectivités préfèrent parfois une signature internationale à des architectes français. Selon Francis Soler (Le Monde, 18 mai 2013), « *la France devient le terrain d'expérimentation et de business d'une Europe à sens unique ouverte sur nos seules frontières* »¹⁷.

Toutefois, une certaine curiosité intellectuelle semble pousser les architectes français à se tourner vers l'extérieur ; « *l'expérience de l'ailleurs leur apporte une fraîcheur de réflexion devenue difficile dans le carcan réglementaire français. Et l'enrichissement peut fonctionner dans les deux sens* »¹⁶.

¹⁶ Source : Xerfi d'après Insee-ESANE, dans Les architectes, XERFI, novembre 2014

¹⁷ Source : Commande publique d'architecture : attraits et périls de l'internationalisation, Le Constructif, n°37, Mars 2014

¹⁸ Source : Architectes : péril en la demeure, Les Echos, 20 mars 2015

Ceux qui s'exportent : les leaders et les filiales de groupes intégrés

En France, les entreprises d'architecture qui exportent se distinguent surtout par leur taille : la très grande majorité des entreprises d'architecture sont de taille très réduite (pas ou peu de salariés). Celles qui se sont internationalisées s'appuient sur une renommée, une réputation (exemple des Ateliers Jean Nouvel). « *AJN, l'agence de Jean Nouvel, déclare plus de 30 millions de chiffres d'affaires mais derrière elle, moins de vingt dépassent les dix millions* »¹⁹. Comme l'explique Jean Pistre, « *il y a un star système qui dépasse les frontières, certains architectes sont des marques que l'on s'offre* »¹⁶.

Tableau 12 : Les entreprises d'architecture leaders

Entreprises	Présence internationale	Chiffres-clés
Valode et Pistre	France, Russie, Chine et Pologne	CA : 41,2 M€
Ateliers Jean Nouvel	Rome, Madrid, Barcelone, Genève	110 personnes en France
Renzo Piano Building Workshop	3 bureaux : Gênes, Paris, New-York	CA : 36,5 M€ 130 salariés dont 66 en France
Wilmotte& Associés	Bureaux à Londres et à Venise (plus la France)	CA : 23,7 M€ 162 salariés en France
Groupe 6	Paris et Bahreïn	CA : 21,5 M€ 171 personnes

Source : *Les architectes, XERFI, novembre 2014*

En parallèle, certaines sociétés issues de groupes intégrés réussissent à s'exporter. Ainsi, « *la société ADPI, une filiale du groupe Aéroport de Paris, conçoit et développe par exemple des plateformes aéroportuaires en intervenant dans le domaine de l'architecture et de l'ingénierie. La société Arep (Groupe SNCF), propose pour sa part des prestations de maîtrise d'œuvre principalement pour des projets de gares* »¹⁹. Il s'agit ici de marchés de niches, bien investis par ces entreprises.

A priori, l'internationalisation réussit bien vers la Chine : « *50% des bâtiments construits par des Français à l'étranger le seraient en Chine* »¹⁹ (exemples : Opéra de Pékin par Paul Andreu, Opéra de Shanghai par Arte-Charpentier).

Les freins à l'internationalisation

Une étude récente détaille un certain nombre de facteurs limitatifs (sans cependant distinguer les exportations au sens strict de la mobilité internationale des architectes français). Selon les chiffres avancés²⁰, si 14% des architectes français ont « *sérieusement envisagé de travailler dans un autre pays au cours des douze derniers mois* », seuls 3% l'ont fait. Les principaux freins expliquant cet état de fait sont les suivants :

- la méconnaissance des marchés en question (48%) ;
- la connaissance insuffisante des réglementations urbanistiques et/ou de la construction (47%) ;
- les questions pratiques, de relocalisation ou personnelles (47%) ;
- les compétences linguistiques insuffisantes (45%).

D'une façon plus générale, c'est-à-dire à l'échelle de l'ensemble de la profession et non plus des architectes considérés individuellement, **un ensemble d'obstacles à l'internationalisation est identifiable** de manière très claire par recoupement de sources :

- **Les structures sont, dans l'ensemble, de taille trop réduite.** La France compte près de 30 000 architectes inscrits à l'Ordre en 2013, et près de 10 000 établissements. Cette situation correspond à un très faible degré de concentration¹⁶. En 2014, 52% des entreprises n'ont aucun salarié, et seulement 8% en comptent plus de sept. Le rayon d'action de ces entreprises est à l'image de leur taille ; il s'agit d'un rayon géographique local. « *Près d'un tiers d'entre elles a (...) réalisé un chiffre d'affaires moyen inférieur à 50 000 euros ces trois dernières années* ». « *Lors des concours ou appels d'offres internationaux, ces structures un peu artisanales sont écrasées par des mastodontes américains, britanniques, allemands ou australiens dix fois plus gros qu'elles* »¹⁹. En parallèle, et comme évoqué précédemment, quelques grands cabinets sont toutefois reconnus internationalement.
- **Du fait de cette structuration des entreprises françaises d'architecture, les investissements en temps et en trésorerie, nécessaires à la conquête de nouveaux marchés internationaux, sont difficiles.** De manière générale, en France comme à l'international, « *les architectes doivent commencer*

¹⁹ Source : Ces architectes français qui percent à l'étranger, Les Échos, 2013

²⁰Cf. <http://www.lemoniteur.fr/153-profession/article/actualite/27573040-architectes-en-europe-un-bilan-de-sante-contraste>

par investir, parfois à perte, pour travailler »²¹. Toutefois, à l'international, les risques financiers sont plus élevés (un exemple emblématique en est donné par Jean Pistre : en 2008 en Russie tous les projets avaient dû être stoppés). L'investissement sur les marchés internationaux doit se faire à moyen ou long terme, ce qui est quasi-impossible pour des petites structures : « *gagner de l'argent à l'étranger demeure donc une gageure et la norme consiste à en perdre pendant 5 à 10 ans* »¹⁹, en partie car les missions concernent souvent uniquement du design. A cela s'ajoute une nouvelle pratique, les « *tender bonds* ». Il s'agit d'une caution élevée que le client peut conserver « *s'il estime qu'il a perdu son temps en choisissant des architectes qui n'ont pas fait l'affaire. Il faut pouvoir la payer* » (Jean Pistre)¹⁹.

- Il existe un problème de statut pour les entreprises d'architecture : « *Les mandataires d'une agence doivent être des architectes et le capital de l'entreprise peut être détenu à 25% au maximum par des personnes morales. Dans ces conditions pas facile de trouver des business angels* » (Brice Piechaczyk, Enia). Le décret n°92-619 du 6 juillet 1992 relatif à l'exercice en commun de la profession d'architecte sous forme de société d'exercice libéral prévoit que la part minoritaire du capital - 49,9 % - peut être détenue par des tiers.
- **Les spécificités organisationnelles françaises ne favorisent pas non plus l'internationalisation : les architectes présents dans des agences sont séparés des ingénieurs, présents eux dans les bureaux d'études.** « *Seul AIA et ses 570 salariés mélange les deux* »¹⁶. À l'inverse, les entreprises étrangères concurrentes « *proposent une maîtrise d'œuvre conceptuelle et technique intégrée* »¹⁹, et sont parfois accompagnées d'investisseurs. Cette organisation apparaît comme rassurante pour les maîtres d'ouvrage, qui voient là un gage de garantie de maîtrise des coûts et des délais.
- **Le manque de compétitivité lié aux coûts.** En comparaison à des architectes de pays émergents, les professionnels français coûtent plus cher (« *de 3 à 5 fois plus* »¹⁶).
- **Une attitude en termes de positionnement stratégique qui apparaît problématique par rapport à celle des concurrents étrangers.** Les architectes français ne se positionnent pas clairement à la conquête des marchés internationaux : « *les Français, eux, hésitent encore entre la défense de leur position d'auteur et une organisation commerciale mal vue qui leur ouvrirait pourtant des marchés* »¹⁹.
- **Les réseaux, très importants pour la réussite à l'étranger, sont peu développés ou « artisanaux ».** D'autres pays, comme l'Allemagne, ont fortement développé leur présence dans le monde, « *leur réseau consulaire à l'étranger est à la fois dense, bien organisé et proche des réalités constructives* »²².
- **En parallèle, il existe peu de relais et d'aides institutionnels.** Par exemple, le Conseil National de l'Ordre des Architectes questionne la pertinence de mécanismes de soutien qui apparaissent insuffisants ou peu adaptés aux cas des architectes, comme le FASEP (Fonds d'étude et d'aide au secteur privé)²³ ou la Coface. Au niveau institutionnel, « *Les architectes souffrent de services extrêmement compartimentés et aux actions parfois divergentes : le ministère des Affaires étrangères d'une part (services des ambassades), le ministère des Finances d'autre part avec le Commerce extérieur, la direction générale du Trésor...* »²⁴.
- Il faut noter toutefois l'existence de l'association CAE (Conseil des architectes d'Europe) permettant de faciliter l'exercice de la profession au sein de l'UE au travers d'actions de lobbying et de communication. Il en va de même pour l'AFEX (Association des architectes français à l'export) qui a un rôle de soutien et de relais. Il est cependant difficile de mesurer l'impact de ces initiatives du fait de leur nature.
- Selon les pays visés, des pratiques de favoritisme national peuvent être en vigueur : « *accéder à l'étranger à des concours en short list est un parcours du combattant pour un Français, qui n'y bénéficiera pas de l'indulgence que l'attrait des non-locaux leur vaut chez nous* »²⁵ (Jérôme Brunet).
- Enfin, le fait que les collectivités françaises privilégient parfois des candidats internationaux peut induire une « double peine » : « *l'afflux de concurrents sur les marchés locaux en période de crise limite les opportunités de construire qui pourraient s'offrir à eux, ce qui freine le développement de leurs agences et, par conséquent, leur crédibilité à l'export* »²⁵.

²¹ Source : Architectes : péril en la demeure, Les Echos, 20 mars 2015

²² Source : Architectes à l'export : retour sur expériences, Le Moniteur, 15 mars 2013

²³ Cf. <http://www.tresor.economie.gouv.fr/fasep>

²⁴ Promotion de l'architecture et des architectes français à l'international, Ordre des Architectes

²⁵ Source : Commande publique d'architecture : attraits et périls de l'internationalisation, Le Constructif, n°37, Mars 2014

Les stratégies adoptées

Pour réussir à s'exporter, les agences d'architectes s'appuient sur les stratégies suivantes :

- S'associer à des partenaires « crédibles », c'est-à-dire avec des entreprises déjà reconnues au niveau international (à titre d'exemple l'Institut du design de Hong-Kong pour Coldefy&Associés). La constitution et le développement de réseaux personnels est ici primordiale.
- De façon alternative, s'allier à des architectes locaux en vue de travailler ensemble sur les marchés visés. Il s'agit ici de travailler « *en binôme* »²². Il semble que la question des implantations ne se pose que lorsque les projets se multiplient dans un même pays.
- « *Voyager dans les bagages des grands industriels* » ; il s'agit de constituer des partenariats avec des industriels, afin de répondre sous forme de coopérations à des appels d'offres publics à l'étranger. Cela conduit à travailler sur un même modèle, mais qui reste à adapter à chaque contexte national. « *Nous faisons tout, l'architecture, l'ingénierie, la direction de travaux* »¹⁹ (Jean Pistre). Dans un second temps, les architectes peuvent développer leur réseau sur place (Brice Piechaczyk, Enia).
- Adopter une stratégie de niche : certaines entreprises ont une réelle « *valeur ajoutée sur un certain type de bâtiments comme les hôpitaux, les aéroports, des ouvrages dont la fonctionnalité est plus importante que l'architecture et que certains savent mieux faire que d'autres* »¹⁹ (Christian Bougeard, AIA). Par exemple, l'agence AW² (20 personnes) semble s'être taillée une solide réputation dans les hôtels de luxe en Asie du Sud-Est.
- « *La spécificité culturelle* » française peut également être jouée comme une stratégie de niche, lorsque des considérations culturelles entrent en jeu : « *Si c'est un échange culturel, alors on a nos chances. Dans cette sorte de drague internationale, l'architecture française est reconnue* » (Stéphanie Ledoux, AW2)²⁶.

Encadré 7: Éléments de synthèse concernant les architectes

Il n'est pas possible au vu des statistiques disponibles d'évaluer précisément l'évolution des volumes d'exportations des architectes au cours des dernières années. Cependant tout porte à croire qu'aucune progression forte n'a eu lieu.

L'orientation d'architectes français vers l'international est - du moins partiellement - motivée par une raréfaction des commandes privées et publiques sur le marché intérieur.

Les principales stratégies adoptées par les agences qui s'internationalisent sont les suivantes : l'association à des partenaires internationaux déjà reconnus ; s'allier à des architectes locaux ; « *Voyager dans les bagages des grands industriels* » ; adopter une stratégie de niche ou encore essayer de jouer la carte de la « *spécificité culturelle* » française.

²⁶Source : Architectes à l'export : retour sur expériences, Le Moniteur, 15 mars 2013

ÉLÉMENTS DE COMPARAISON INTERNATIONALE – ALLEMAGNE, PAYS-BAS

Ce chapitre présente une synthèse des notes produites par les experts internationaux mandatés pour l'analyse des activités d'exportation des professions libérales en Allemagne et aux Pays-Bas.

Dans le cas de l'Allemagne, les professions libérales dans leur ensemble, telles que définies par le ministère fédéral allemand de l'Économie, représentent environ 10 % de la population active et de la formation du PIB (pour l'analyse détaillée du cas de l'Allemagne, voir l'annexe C). A titre indicatif, les chiffres donnés par l'Insee pour la France indiquent que leur contribution au PIB est de 6,3% en 2010 (il faut cependant garder à l'esprit que les périmètres d'activités tels que définis à l'échelle nationale peuvent varier).

Ces professions sont caractérisées, de par leur nature, par une capacité d'interaction élevée avec leurs clients et une grande réactivité face aux changements de leur environnement économique. De ce fait, ils sont considérés par les pouvoirs publics allemands comme à la fois précieux et faisant preuve d'une capacité d'innovation importante (voir en ce sens le rapport du Bundestag de 2013 auquel il est fait référence dans l'annexe C). Concernant plus spécifiquement les trois professions qui font l'objet de la mission, certaines caractéristiques clés sont présentées dans le tableau 2 de l'annexe C.

Selon les derniers chiffres disponibles (2012) le nombre approximatif de personnes travaillant dans les entreprises de ces professions est de 5 pour les activités juridiques, de 7 pour les activités d'expertise comptable et 3 pour les activités d'architecture. Le chiffre d'affaires moyen par personne active varie entre 70 k€ (activités d'expertise comptable) et 77 k€ (activités juridiques) environ.

Il est possible de comparer ces chiffres avec la France sous réserve d'un périmètre de calcul différent. Ainsi, à titre indicatif les chiffres suivants sont fournis par l'Insee dans le cadre de l'ÉSANE (Élaboration des Statistiques Annuelles d'Entreprises) pour 2010. Le nombre approximatif de personnes travaillant dans les entreprises françaises de ces professions est de 2,7 pour les activités juridiques, de 5,6 pour les activités d'expertise comptable et 1,9 pour les activités d'architecture. Le chiffre d'affaires moyen par personne active varie entre 108 k€ (activités d'expertise comptable) et 137 k€ (activités juridiques) environ. La taille plus faible des cabinets français est corrélée avec un chiffre d'affaires moyen par personne active plus élevé du fait très probablement d'effets de seuil (comme par exemple une propension à l'embauche de personnels administratifs ou de soutien technique moins prononcée qu'en Allemagne).

Les exportations des professions libérales en Allemagne ne se distinguent pas en termes de caractéristiques structurelles des autres secteurs et sous-secteurs de l'économie allemande. Le volume d'ensemble des chiffres d'affaires réalisés à l'export par ces professions prises individuellement varie de 300 millions d'euros pour les activités architecturales à environ 1 milliard d'euros pour les experts comptables et va jusqu'à 2 milliards pour les activités juridiques (chiffres pour 2012).

En ce qui concerne les pays d'exportation, la structure observable est semblable à celle de l'ensemble du secteur tertiaire, à savoir environ 75 % réalisés au sein de l'Union européenne. Il est à noter que dans le cas des professions libérales, le Royaume-Uni se taille la part du lion avec à lui seul le quart des exportations de ses services au sein de l'Union européenne.

En termes de soutien de la part des pouvoirs publics, deux ensembles de programmes et de mesures peuvent être schématiquement distingués. Le premier ensemble correspond aux efforts des pouvoirs publics destinés à favoriser le développement économique des entreprises de petite et moyenne taille (*Mittelstand*) dont les professions libérales font dans leur immense majorité partie. Le second ensemble est celui du soutien aux exportations en tant que telles. Il est à noter que ces ensembles de dispositifs ne sont pas spécifiquement destinés ou conçus de façon restrictive pour les professions libérales mais que celles-ci en bénéficient de par leur taille et/ou de par leurs activités exportatrices.

Dans le cas des Pays-Bas (voir l'annexe D pour une analyse détaillée), il est intéressant de souligner que jusqu'en 2008, et notamment pour les professions libérales concernées par l'étude, aucune inscription dans des registres spécifiques ou « Ordres » n'était nécessaire. Depuis, une inscription auprès d'une chambre de commerce est requise. Il est à noter également d'une façon générale que l'exercice de ces professions est davantage soumis à des codes de pratique et de déontologie que régi par un ensemble de lois. En revanche, une évolution du cadre juridique s'applique très clairement à ces services depuis les années 1990 - et ce dans une logique de

dérégulation - en vue de protéger les clients et de prévenir des situations d'asymétrie de marché (de type « clients captifs »).

Selon les données les plus récentes, la taille moyenne approximative du nombre de personnes par entreprises de ces professions est de 4,5 pour les activités juridiques, de 4 pour les activités d'expertise comptable et 3 pour les activités d'architecture.

Le chiffre d'affaires moyen par personne active varie entre 70 k€ (activités architecturales) et 95k€ (activités juridiques) environ.

La question du soutien par les pouvoirs publics peut être résumée par la position du ministère néerlandais de l'Économie. **La problématique des exportations constitue clairement une priorité stratégique pour le pays.** D'une façon générale, les mesures de soutien aux exportations sont fortement couplées aux efforts des pouvoirs publics destinés à favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation. **Les professions libérales ne semblent pas bénéficier de régimes spécifiques à ce titre mais sont parties prenantes d'un système qui favorise leurs activités d'exportation en tant qu'entreprises le plus souvent de petite taille et constituantes du secteur tertiaire.**

Encadré 8 : Synthèse des enseignements de la comparaison internationale

En termes de soutien de la part des pouvoirs publics, l'analyse des cas allemand et néerlandais révèle que la problématique des exportations constitue clairement une priorité stratégique pour ces deux pays. Ceci vaut tout autant pour les produits que pour les services et, de fait, l'internationalisation des professions libérales est considérée comme importante.

D'une façon générale, dans ces deux pays, les mesures de soutien aux exportations sont fortement couplées aux efforts des pouvoirs publics destinés à favoriser l'entrepreneuriat et l'innovation. En Allemagne et aux Pays-Bas, les activités de type professions libérales sont dans leur immense majorité réalisées par des entreprises de petite et moyenne taille.

En conséquence de quoi, et dans les deux pays, les professions libérales ne sont pas l'objet de dispositifs spécifiquement destinés à favoriser leur internationalisation mais bénéficient d'un environnement qui favorise leurs activités d'exportation en tant qu'entreprises du secteur tertiaire à la fois le plus souvent de petite taille et potentiellement innovantes.

RÉSULTATS DES PHASES D'ENQUÊTE ET D'ENTRETIENS

Dans ce chapitre, les aspects relatifs à la collecte de données quantitatives et qualitatives ainsi qu'à leur traitement sont détaillés. Les principaux résultats sont illustrés à l'aide de tableaux et de graphiques accompagnés d'éléments résultants des entretiens menés.

En particulier, trois dimensions sont abordées :

- la caractérisation des activités internationales des professions étudiées ;
- les vecteurs facilitant l'internationalisation ;
- les obstacles et freins à l'internationalisation.

La collecte des données

La collecte des données a été effectuée avec le soutien des trois Ordres concernés. L'objectif était de **compléter les informations de nature macro-économique et sectorielle** détaillées dans les sections précédentes par des éléments plus fins recueillis à l'échelle de cabinets individuels. La période de collecte s'est étendue sur une période de six mois (d'avril à septembre 2015). La logique sous-jacente à cet exercice est de parvenir à croiser de l'information quantitative (au travers de l'exploitation d'une enquête Internet à grande échelle) avec de l'information qualitative (obtenue grâce des entretiens semi-directifs).

Cette phase a permis d'obtenir au total **1 223 réponses** dans le cadre de l'enquête Internet. Le décompte des réponses se fait comme suit :

- Cabinets d'architectes : 735 réponses ;
- Cabinets d'avocats : 370 réponses ;
- Cabinets d'experts comptables : 118 réponses.

En parallèle, plus de **50 entretiens** semi-directifs ont été réalisés auprès de représentants des trois professions et d'entreprises clientes. Le décompte de ces entretiens se fait comme suit :

- Cabinets d'architectes : 15 entretiens ;
- Cabinets d'avocats : 13 entretiens ;
- Cabinets d'experts comptables : 14 entretiens ;
- Entreprises clientes : 9 entretiens.

Le détail des questionnaires utilisés ainsi que la liste des personnes interrogées sont détaillés dans les annexes E, F et G.

Caractérisation de l'échantillon observé par l'enquête Internet

La caractérisation de l'échantillon observé peut s'effectuer à l'aide de trois dimensions (voir les tableaux 13, 14 et 15) :

- La taille des structures ;
- Le type de clientèle ;
- L'existence d'activités internationales.

Ces éléments ont été recueillis sur la base de listings fournis par les trois Ordres et avec leur concours (les messages ont été envoyés par chacun des trois Ordres à leurs membres respectifs). Toutefois les caractéristiques des populations totales ne sont pas connues et il n'est donc pas possible de redresser statistiquement les échantillons présentés ci-après. Cependant, compte tenu de la taille de l'échantillon constitué et de l'appréciation portée par les Ordres en termes de caractéristiques, rien ne laisse à penser qu'un redressement puisse être nécessaire.

Tableau 13 : Taille des différentes structures interrogées

Taille de la structure	Cabinets d'architectes		Cabinets d'avocats		Cabinets d'experts comptables	
	en nombre	en %	en nombre	en %	en nombre	en %
1 personne	357	48,6%	161	43,5%	17	14,4%
De 2 à 4 personnes	254	34,6%	101	27,3%	16	13,6%
De 5 à 9 personnes	80	10,9%	60	16,2%	23	19,5%
De 10 à 50 personnes	34	4,6%	37	10,0%	38	32,2%
51 personnes ou plus	10	1,4%	11	3,0%	24	20,3%
Ensemble	735	100,0%	370	100,0%	118	100,0%

Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes d'avocats et d'experts comptables, 2015.

Avertissement : la taille de l'échantillon permet certains traitements statistiques, notamment pour les architectes et les avocats et rend l'exploitation plus fragile pour les experts comptables. Dans les tableaux et graphiques ci-après l'information est toujours représentée, mais les cases pour lesquelles la case est jugée vraiment trop « peu remplie » pour accorder une signification au résultat sont hachurées. Les graphiques doivent être lus pour les tendances qu'ils permettent de dégager ou la hiérarchie entre les différents items. Les valeurs représentées sont parfois à interpréter avec la prudence recommandée pour la manipulation de si petits échantillons. Enfin, parfois une ligne « ensemble » est mentionnée, mais comme il est indiqué précédemment il n'est pas possible de contrôler la bonne répartition par taille de cabinets de l'échantillon, aussi l'ensemble n'est donné qu'à titre indicatif.

Tableau 14 : Type de clientèle selon la taille des structures

Cabinets d'architectes	Particuliers	TPE	PME	Grands groupes	Collectivités publiques	Associations, CE, syndicats, partis politiques, ONG
1 personne	92%	34%	25%	9%	45%	16%
De 2 à 4 personnes	79%	33%	40%	18%	72%	15%
De 5 à 9 personnes	56%	30%	50%	51%	88%	16%
De 10 à 50 personnes	32%	29%	50%	79%	82%	9%
51 personnes ou plus	10%	0%	10%	60%	70%	10%
Ensemble*	80%	33%	34%	21%	61%	15%

Cabinets d'avocats	Particuliers	TPE	PME	Grands groupes	Collectivités publiques	Associations, CE, syndicats, partis politiques, ONG
1 personne	87%	53%	41%	10%	9%	18%
De 2 à 4 personnes	78%	64%	64%	19%	7%	22%
De 5 à 9 personnes	72%	60%	83%	38%	17%	28%
De 10 à 50 personnes	46%	38%	95%	62%	30%	19%
51 personnes ou plus	36%	27%	100%	73%	55%	55%
Ensemble*	77%	55%	61%	24%	13%	22%

Cabinets d'experts-comptables	Particuliers	TPE	PME	Grands groupes
1 personne	18%	53%	53%	12%
De 2 à 4 personnes	38%	88%	63%	0%
De 5 à 9 personnes	30%	91%	78%	17%
De 10 à 50 personnes	26%	92%	95%	8%
51 personnes ou plus	42%	88%	92%	38%
Ensemble*	31%	85%	81%	15%

*: L'ensemble correspond à l'agrégation de l'ensemble des réponses à l'enquête, sans contrôle possible sur la bonne répartition des différentes tranches de taille de cabinets.

Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes d'avocats et d'experts comptables, 2015.

Tableau 15 : Part des cabinets ayant des clients établis à l'étranger

Taille des structure	Cabinets d'architectes	Cabinets d'avocats	Cabinets d'experts-comptables
1 personne	12%	36%	47%
De 2 à 4 personnes	19%	60%	38%
De 5 à 9 personnes	19%	65%	78%
De 10 à 50 personnes	26%	86%	50%
51 personnes ou plus	50%	100%	67%
Ensemble*	16%	54%	57%

*: L'ensemble correspond à l'agrégation de l'ensemble des réponses à l'enquête, sans contrôle possible sur la bonne répartition des différentes tranches de taille de cabinets.

Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes d'avocats et d'experts comptables, 2015.

En proportion du nombre de cabinets, la propension à entretenir des activités internationales est légèrement plus élevée chez les experts comptables (57 %) que chez les avocats (54 %) et *a fortiori* que chez les architectes (16%).

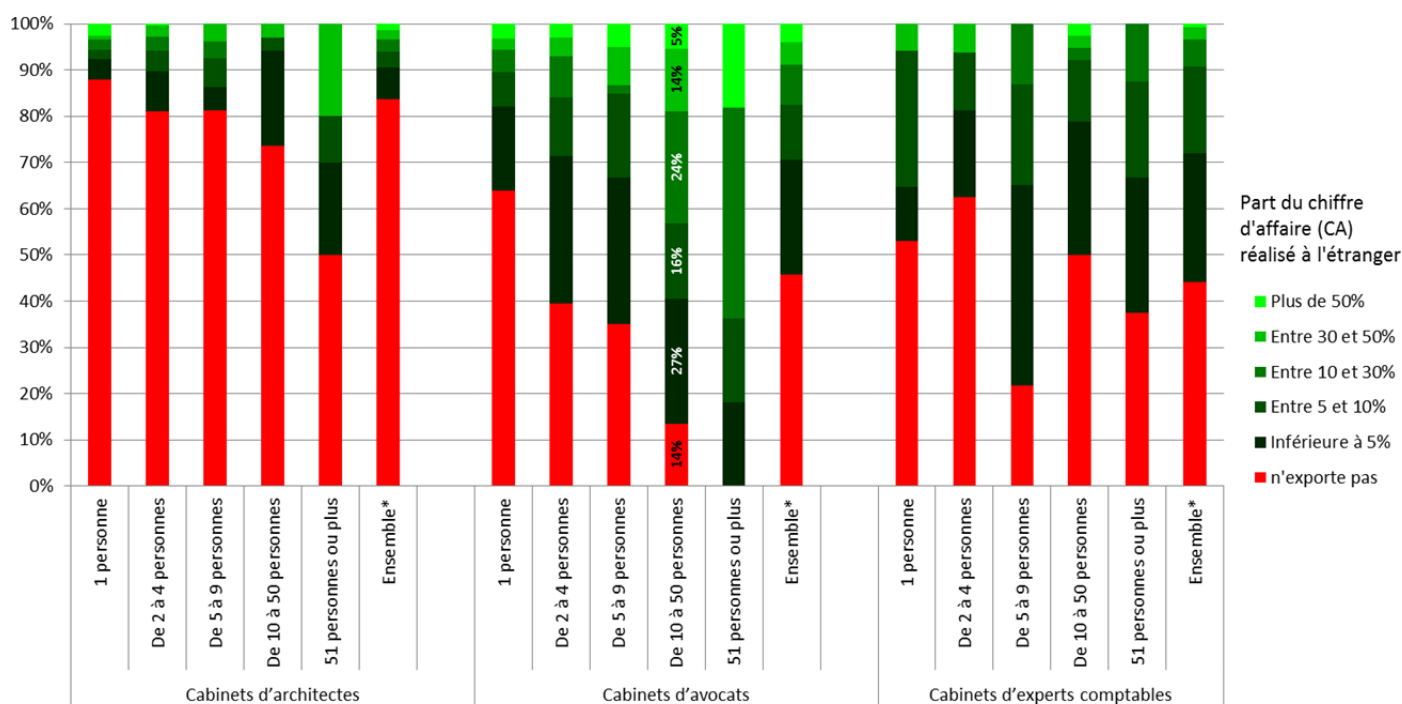
Par ailleurs, et toujours concernant les caractéristiques d'ensemble de la population étudiée, le croisement des résultats de l'enquête Internet avec les éléments qualitatifs résultant des entretiens semi-directifs permet de faire ressortir une série d'informations complémentaires.

Tout d'abord, l'effet de taille est clairement confirmé par les entretiens semi-directifs (sauf pour les activités très ponctuelles de certains cabinets d'architectes). Dans le même temps, **aucun effet repérable en termes d'âge des cabinets** ne peut être identifié. Plus spécifiquement, et si l'on tient compte des entretiens semi-directifs, il apparaît que dans certains cas, c'est **une baisse de l'activité nationale qui peut « pousser » à l'international**. En règle générale, et pour l'ensemble des trois professions étudiées, **les prestations proposées à l'international font partie du spectre de celles proposées en France** (sans toutefois couvrir nécessairement l'ensemble de ce spectre). Enfin, **une partie non-négligeable des activités internationales des avocats et des experts comptables découle directement de l'implantation de clients étrangers en France, amenés de ce fait à faire appel à leurs services**.

Caractérisation des activités internationales

Si l'on considère les cabinets présents à l'international, la part du CA réalisée à l'étranger est significativement impactée par un effet de taille comme le montrent la figure 4.

Figure 4 : Degré d'exposition à l'international des cabinets d'architectes, d'avocats ou d'experts comptables



Lecture: parmi les cabinets d'avocats de 10 à 50 personnes, 14% n'ont pas de clients à l'étranger, 27% réalisent entre 0 et 5% de leur CA à l'étranger, 16% réalisent entre 5 et 10% de leur CA à l'étranger, 24% réalisent entre 10 et 30% de leur CA à l'étranger, 14% réalisent entre 30 et 50% de leur CA à l'étranger et enfin 5% réalisent plus de 50% de leur CA à l'étranger.

*: L'ensemble correspond à l'agrégation de l'ensemble des réponses à l'enquête, sans contrôle possible sur la bonne répartition des différentes tranches de taille de cabinets.

Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes, d'avocats et d'experts comptables, 2015.

Tableau 16 : Principaux pays d'activité internationale des cabinets ouvert à l'international

	Cabinets d'architectes		Cabinets d'avocats		Cabinets d'experts comptables	
	Part des cabinets ayant des clients dans ce pays...		Part des cabinets ayant des clients dans ce pays...		Part des cabinets ayant des clients dans ce pays...	
	... parmi l'ensemble des cabinets	... parmi les cabinets ouverts à l'international	... parmi l'ensemble des cabinets	... parmi les cabinets ouverts à l'international	... parmi l'ensemble des cabinets	... parmi les cabinets ouverts à l'international
Union Européenne, Suisse, Norvège, Lichtenstein, Islande	9%	56%	49%	91%	47%	82%
Autres pays européens	2%	14%	4%	7%	5%	9%
Etats-Unis	1%	7%	19%	35%	19%	34%
Canada	1%	5%	6%	11%	4%	7%
Mexique	0%	2%	1%	1%	1%	1%
Bésil	0%	3%	1%	2%	3%	4%
Autres pays d'Amérique du Sud	0%	3%	2%	4%	2%	3%
Maroc, Algérie, Tunisie	2%	13%	8%	15%	4%	7%
Autres pays d'Afrique	2%	15%	4%	6%	3%	6%
Moyen-Orient	2%	12%	3%	6%	2%	3%
Chine	1%	9%	5%	10%	9%	16%
Inde	0%	1%	2%	4%	3%	4%
Japon	0%	2%	2%	4%	4%	7%
Autres pays d'Asie	2%	15%	5%	8%	4%	7%
Reste du Monde	1%	4%	3%	5%	3%	6%

Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes d'avocats et d'experts comptables, 2015.

Selon le tableau 16, en termes de localisation géographique des activités internationales, les **pays d'Europe** (entendus au sens large) représentent sans surprise la zone la plus importante pour l'ensemble des trois professions analysées. En revanche, dès lors que l'on s'intéresse aux autres ensembles géographiques, des profils très différents peuvent être identifiés.

Ainsi, concernant les architectes, dont la proportion globale d'exportateurs est faible, l'Afrique du Nord francophone mais aussi le reste de l'Afrique et le Moyen-Orient apparaissent comme cités souvent tandis que dans le cas des avocats c'est l'Amérique du Nord qui se taille la part du lion. Ce constat vaut également pour les experts comptables.

La lecture de ces résultats ne doit cependant pas faire oublier qu'ils ne sont pas exprimés en termes de CA réalisé dans les différents pays considérés mais qu'ils pointent uniquement les zones géographiques correspondant à l'existence d'activités internationales.

Plus généralement, les éléments qualitatifs résultant des entretiens semi-directifs permettent de confirmer les résultats quantitatifs présentés. Cependant une exception peut être relevée (notamment pour les architectes) en ce qui concerne le cas de l'**Inde**. En effet, de nombreux entretiens tendent à montrer que ce pays est perçu comme un marché d'avenir à la différence de la **Chine** considérée comme un marché saturé voire en déclin. Dans un autre ordre d'idée, la réalisation d'entretiens en zone frontalière (notamment en Alsace) révèle un effet frontalier très contrasté selon les cas (notamment pour les avocats). En d'autres termes, les cabinets situés à proximité immédiate de la frontière semblent : soit entretenir des liens très étroits avec l'économie voisine ; soit aucun. Ce qui laisse à penser que dans ce dernier cas de figure la frontière est perçue, pour différentes raisons, comme quasi-étanche pour ce qui concerne l'internationalisation des activités. Il est à noter que très souvent l'existence d'activités internationales fait suite à une première opportunité davantage qu'elle ne relève d'une stratégie préalablement établie. Ce constat ne vaut bien évidemment pas pour les « grands » cabinets pour lesquels le caractère international de leur activités fait en quelque sorte « partie de leur ADN ». Enfin, et comme cela a été précisé pour la lecture des données quantitatives, la présence d'un cabinet sur un marché donné n'est en rien indicative de l'importance en termes de CA de la zone géographique concernée pour ce cabinet.

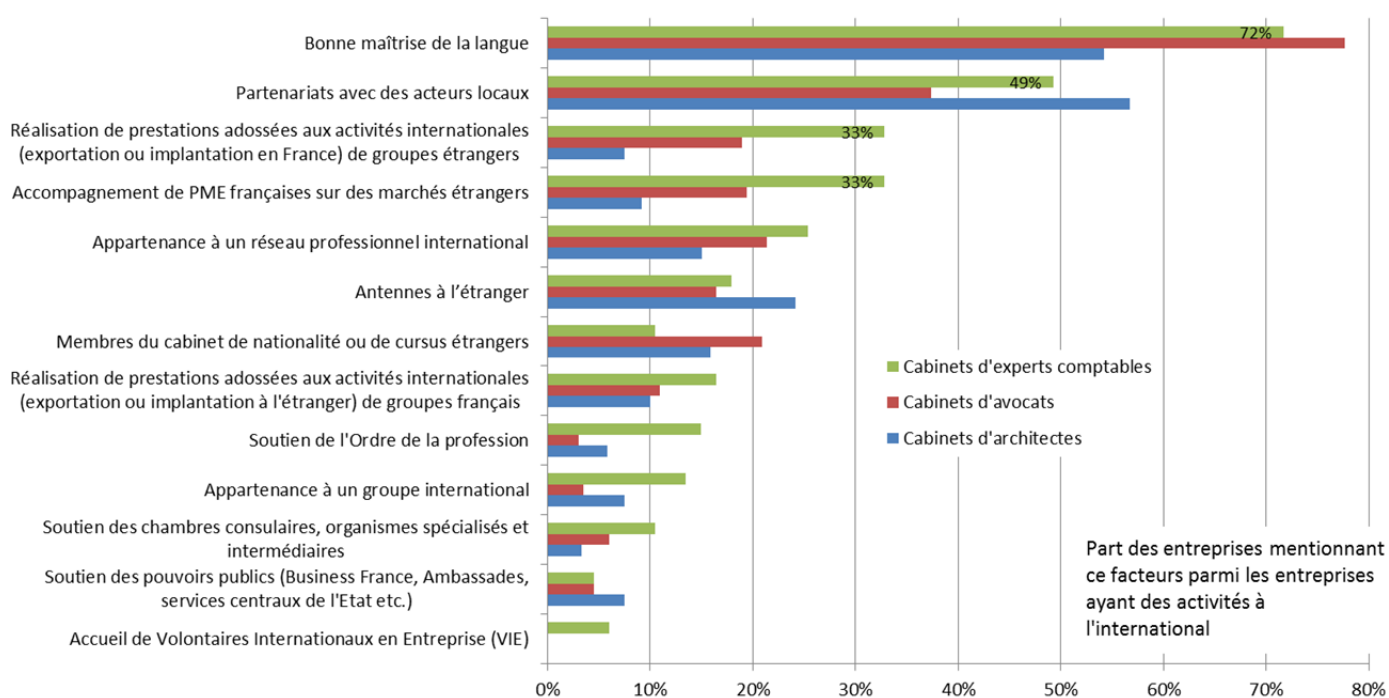
Facteurs positifs

Les facteurs positifs - ou vecteurs d'entraînement - de l'activité internationale qui ressortent de la collecte de données quantitatives (figure 5) se révèlent dans l'ensemble similaires d'une profession à l'autre. Le croisement des résultats de l'enquête Internet avec les éléments qualitatifs résultant des entretiens semi-directifs permet de confirmer ce constat.

Pour l'essentiel, il ressort du questionnement que **la maîtrise en termes de langue(s) est pour toutes les professions l'élément le plus décisif**. Il est cependant nécessaire de distinguer à ce titre l'anglais (incontournable) des langues nationales qui se révèlent « utiles » (comme le démontre l'exemple du portugais – et éventuellement de l'espagnol, voire du *portugol* – au Brésil). Un autre facteur important au-delà de la langue est la « maîtrise culturelle ». Celle-ci peut principalement résulter d'une expérience personnelle et de collaborateurs étrangers (voire biculturels). Plus généralement, l'appartenance à des réseaux ainsi que des liens étroits avec des cabinets locaux sont des facteurs positifs qui ont été très souvent cités au cours des entretiens.

Des éléments très spécifiques sont également apparus. Ainsi, et à titre d'exemple, les grands cabinets d'experts comptables constituent un cas particulier en ce sens que leur présence simultanée dans un grand nombre de pays et la standardisation de leurs *process* sont constitutifs de leur modèle d'affaires. Enfin, dans certains cas (et tout particulièrement pour les architectes mais aussi dans une moindre mesure pour les deux autres professions examinées), être en mesure de proposer une offre intégrant des prestations complémentaires (sous forme d'un *package*) se révèle être un atout.

Figure 5 : Principaux facteurs favorisant l'internationalisation



Lecture: parmi les cabinets d'experts-comptables ayant des activités à l'international, 72 % citent la bonne maîtrise de la langue comme un facteur favorisant l'internationalisation, 49% citent les partenariats avec les acteurs locaux. La réalisation de prestations adossées aux activités internationales de groupes étrangers ou l'accompagnement de PME françaises sur des marchés étrangers sont cités par 33% des entreprises.

Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes, d'avocats et d'experts comptables, 2015.

Encadré 9 : Synthèse concernant les principaux facteurs facilitant l'internationalisation des professions libérales françaises

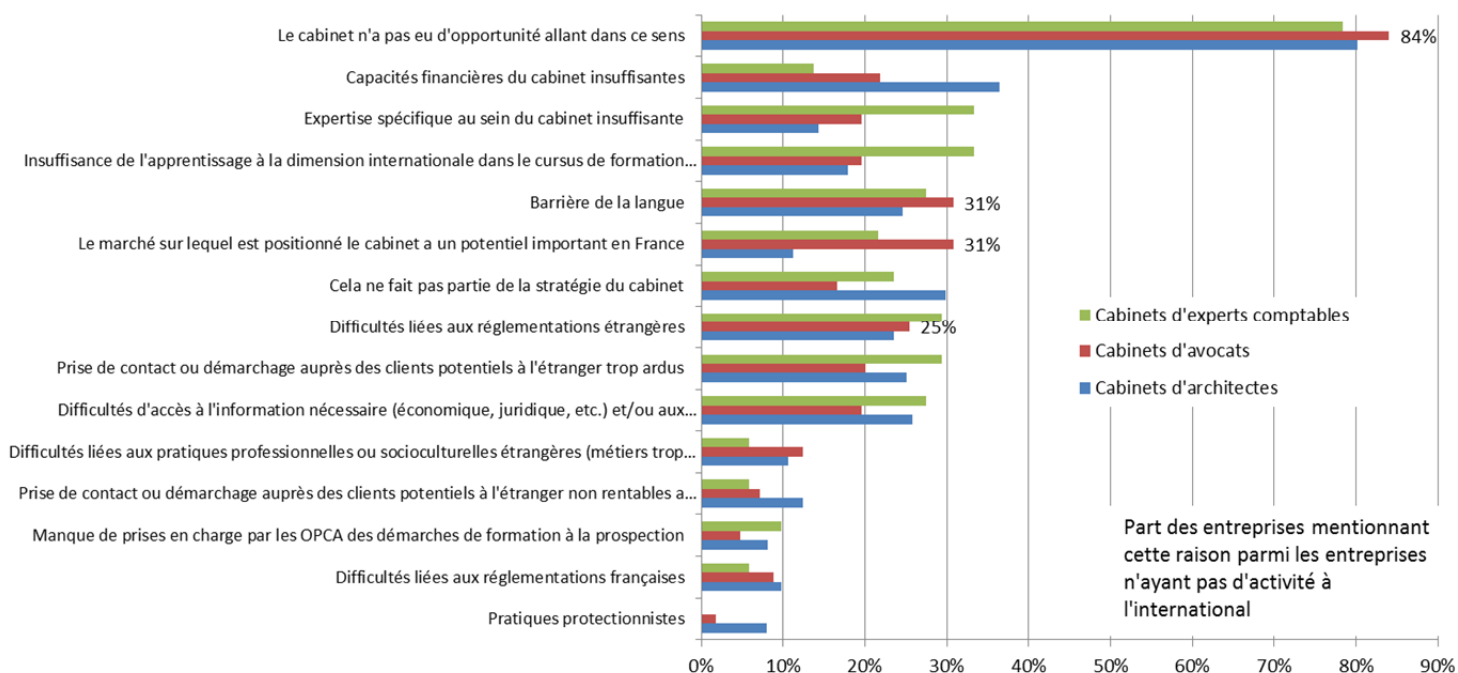
Les analyses menées révèlent trois facteurs positifs essentiels et communs aux professions concernées. Tout d'abord, la maîtrise en termes de langue(s), qui apparaît pour toutes les professions l'élément le plus décisif. Il est nécessaire à ce titre de distinguer l'anglais (incontournable) des langues nationales qui se révèlent « utiles ». Ensuite vient la « maîtrise culturelle ». Celle-ci peut principalement résulter d'une expérience personnelle et de collaborateurs étrangers (voire biculturels). Plus généralement, cette maîtrise peut également résulter de l'appartenance à des réseaux ainsi que de liens étroits avec des cabinets locaux. Enfin, et pour certaines formes de prestations, la standardisation des *process* peut jouer un rôle notable et de fait constituer un élément clé du modèle d'affaires à l'international. Il en va de même pour la capacité de proposer une offre intégrant des prestations complémentaires (sous forme d'un *package*).

Obstacles et facteurs négatifs

Concernant les freins à l'internationalisation des professions libérales, il est nécessaire de distinguer :

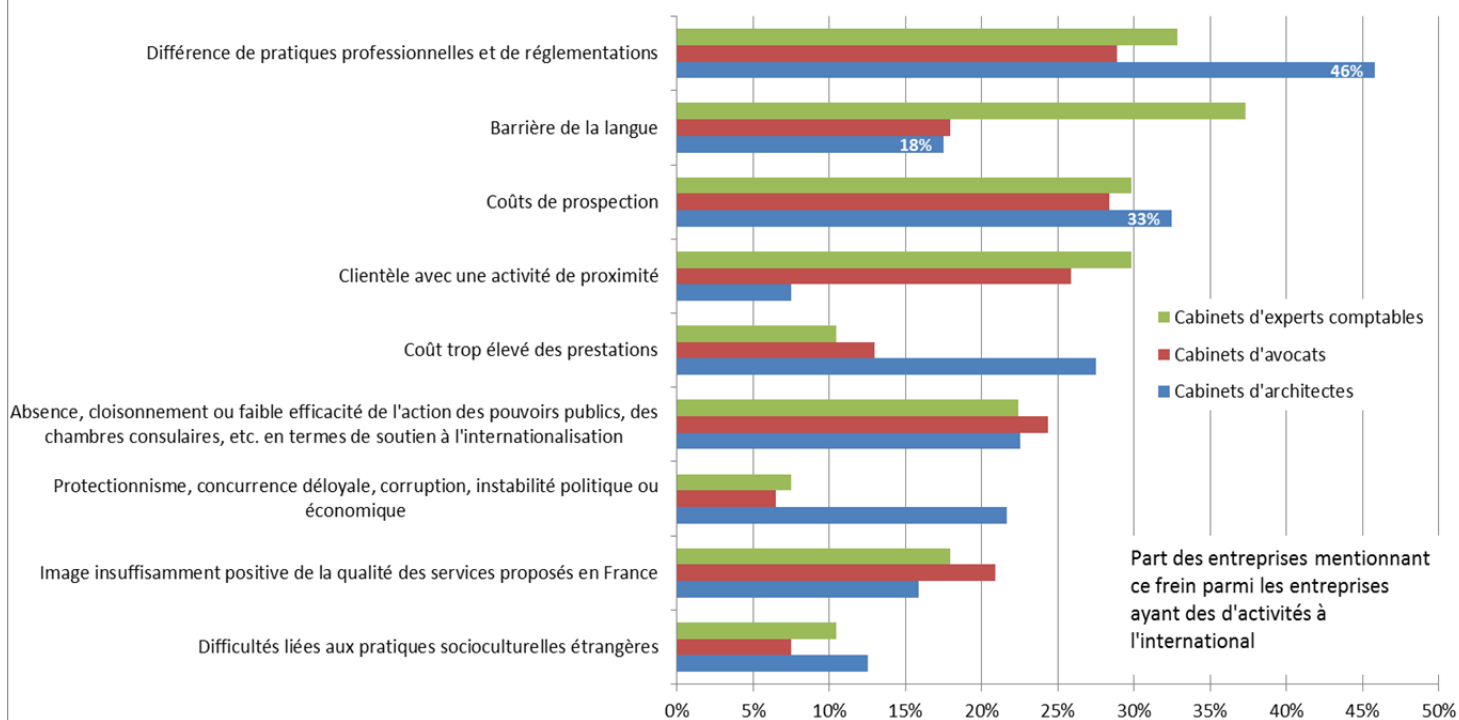
- les raisons pour lesquelles certains cabinets ne réalisent pas ou plus de prestations à l'étranger (figure 6) ;
- les principaux freins auxquels sont confrontés les cabinets présents à l'international (figure 7).

Figure 6 : Principales raisons pour lesquelles les cabinets ne réalisent pas ou plus de prestations à l'étranger



Lecture: parmi les cabinets d'avocats n'ayant pas d'activité à l'international, 84 % signalent que le cabinet n'a pas eu d'opportunité allant dans ce sens, 31% évoquent la barrière de la langue 31% indiquent que le marché sur lequel est positionné le cabinet a un potentiel important en France et 25% évoquent des difficultés liées aux réglementations étrangères.
Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes, d'avocats et d'experts comptables, 2015.

Figure 7 : Principaux freins auxquels sont confrontés les cabinets concernés dans le cadre de leurs activités internationales



Lecture: parmi les cabinets d'architectes ayant des activités à l'international, 46 % évoque comme un frein la différence de pratiques professionnelles et de réglementations, 33% signalent des coûts de prospection élevés et 18% sont freiné par les langues étrangères.

Source: DGE, enquête auprès des cabinets d'architectes, d'avocats et d'experts comptables, 2015.

La synthèse de l'ensemble des informations disponibles permet de faire ressortir une série d'éléments en vue de mieux saisir les freins et obstacles auxquels sont confrontés les cabinets interrogés et *a fortiori* les trois professions considérées. À ce titre, les entretiens semi-directifs viennent éclairer utilement les chiffres résultant de l'enquête en ligne. Nous proposons de regrouper ces freins et obstacles en un ensemble de séquences qui correspondent en quelque sorte au « parcours du combattant » d'un cabinet dès lors qu'il s'agit de se positionner - ou non - à l'international.

Tout d'abord, une première « famille » de facteurs négatifs est à relier à **l'absence d'intérêt ou de motivation** pour des activités internationales. Ceci peut résulter de la stratégie implicite ou explicite du cabinet mais aussi d'une situation considérée comme (suffisamment) confortable sur le marché national.

Dès lors qu'un intérêt existe, les obstacles de toute nature en termes **d'accès à l'information** sont à relever. D'une façon générale, pour les entreprises qui « découvrent » l'international - souvent à la suite d'une première opportunité - cette étape est caractérisée par une grande difficulté quant à l'identification, la collecte et le traitement de l'information pertinentes nécessaires aux prises de décisions. Ceci constitue un handicap notable, notamment lors de la phase de prise de contacts avec des clients ou des partenaires étrangers. Pour reprendre des éléments entendus au cours des entretiens, les personnes concernées ont eu l'impression de « débarquer » dans tous les sens du terme à l'étranger sans être spécifiquement préparées ou sans bien savoir où trouver l'information pertinente.

Ces facteurs de nature endogène sont souvent confortés par la perception d'une **prise de risques financiers** apparaissant comme rédhibitoire pour de nombreux cabinets. Ici, l'effet de taille est notable : plus un cabinet est petit, plus il sera potentiellement fragilisé par un échec à l'international. La capacité des cabinets à supporter les coûts de prospection et les investissements liés aux premières opérations est déterminante pour le devenir de leur trajectoire à l'international. À titre d'exemple, les cabinets allemands semblent mieux tirer leur épingle du jeu (cf. chapitre sur les éléments de comparaison à l'international) du fait d'une moindre frilosité à l'exportation très probablement liée à une meilleure évaluation des risques, mais aussi – pour les plus petits d'entre eux – d'un soutien plus affirmé de leur banque habituelle (la *Hausbank*).

Comme cela a été évoqué précédemment, les capacités linguistiques mais aussi la « **maîtrise culturelle** » peuvent se révéler cruciales pour la réussite ou l'échec d'un projet. Ces capacités représentent en règle générale un enjeu humain et financier important, et, là encore, la situation sera d'autant plus difficile que le cabinet est limité en taille (et donc en ressources humaines et financières).

En fonction des situations, la « **maîtrise technique** » constitue un obstacle pour les activités internationales. Ces aspects recouvrent également les différences réglementaires et dans une certaine mesure celles qui découlent de pratiques socioculturelles spécifiques à un pays. Il est cependant nécessaire de distinguer les activités réalisées à l'étranger de celles réalisées en France pour des clients étrangers. Qui plus est, les entretiens ont clairement montré que les pratiques protectionnistes de certains pays viennent souvent échauder les ambitions initiales de cabinets souhaitant se développer à l'international.

Enfin, de nombreux interlocuteurs ont pointé ce qu'ils considèrent comme une moindre capacité, pour leur profession, de bénéficier des **réseaux de la France à l'étranger** par rapport à leurs concurrents internationaux. De façon récurrente, une plus forte réactivité et une plus grande efficacité des réseaux diplomatiques allemands et britanniques ont été soulignées dans les entretiens.

ÉLÉMENTS PROSPECTIFS

L'atelier prospectif organisé dans le cadre de la mission a réuni neuf experts (chefs d'entreprise ou responsables dans un cabinet, soit trois par profession concernée) sous la conduite de l'équipe d'animation mobilisée par Strasbourg Conseil. L'objectif était de faire émerger une vision partagée des **éléments pertinents à court et moyen terme** pour la compréhension de l'évolution du positionnement international des professions libérales françaises et pour la **définition de priorités d'action**. L'atelier s'est déroulé en trois temps :

Tout d'abord une phase de questionnement individuel des experts mobilisés :

- Évolution des marchés
- Accès aux marchés
- Atouts et faiblesses des professions libérales françaises
- Action des pouvoirs publics
- Priorités

Faisant suite à une **agrégation des données recueillies**, une discussion de groupe a été menée dans un second temps. Cette discussion s'est articulée le long des dimensions suivantes :

- Nouvelles stratégies possibles pour la profession
- Zones géographiques les plus sensibles ou déterminantes
- Évolutions souhaitables de l'action des pouvoirs publics

La troisième et dernière étape a consisté en la définition d'actions et l'établissement de priorités.

Au cours de ces différentes étapes, les professionnels présents ont fait émerger de façon transversale une problématique qui selon eux est fondamentale pour l'avenir des professions libérales françaises, et notamment de leur positionnement international dans un contexte de concurrence accrue : il s'agit de la question de la **mutation des « métiers »** concernés. En effet, les représentants des trois professions ont souligné les changements à l'œuvre dans leurs activités respectives et les phénomènes sous-jacents d'innovation et de transformation par le numérique. La crainte d'une accentuation du décrochage des professions libérales françaises sur les marchés internationaux a été clairement formulée. De l'avis de l'ensemble des participants à l'atelier, ce questionnement devrait constituer le prolongement de l'analyse engagée.

Les réponses des experts sont résumées ci-dessous.

Pour les questions sur l'évolution du marché et la pertinence d'amélioration de l'action des pouvoir public, une seule réponse était autorisée. Pour les autres questions, chaque expert pouvait faire jusqu'à deux citations.

Perception de l'évolution du marché

Nombre de réponses pour :	en progression	stable	en baisse
le marché français à l'horizon 2020	5	2	1
le marché mondial à l'horizon 2020	6	2	0

Les zones géographiques les plus déterminantes de l'évolution du marché

Inde	4 citations
Autres pays d'Asie (hors Chine, Inde et Moyen Orient)	5 citations
Afrique sub-saharienne	3 citations
Amérique du Nord	2 citation
Russie	
Moyen-Orient	1 citation
Amérique du Sud	

Les marchés les plus faciles d'accès pour les professions libérales françaises

Europe	6 citations
Chine	
Amérique du Nord	3 citations
Moyen-Orient	2 citations
Afrique sub-saharienne	
Afrique du Nord	1 citation

Les marchés les plus difficiles d'accès pour les professions libérales françaises

Chine	6 citations
Amérique du Nord	4 citations
Inde	3 citations
Russie	
Autres pays d'Asie (hors Chine, Inde et Moyen Orient)	2 citations
Afrique sub-saharienne	
Moyen-Orient	1 citation
Océanie	

Principales faiblesses des professions libérales françaises à l'international

Pratiques protectionnistes et réglementations étrangères	
Coûts de prospection	5 citations
Barrières linguistiques et culturelles	
Soutien insuffisant des pouvoirs publics et parapublics	4 citations
Prix élevé des prestations	
Faiblesse des réseaux et implantations à l'étranger	3 citations
Image de la France et des Français	2 citations
Qualité faible des prestations	1 citation

Principaux atouts des professions libérales françaises à l'international

Qualité élevée des prestations	7 citations
Prix relativement modéré des prestations	5 citations
Force des réseaux et implantations à l'étranger	3 citations
Soutien des Ordres	1 citation

Pertinence d'une amélioration de l'action des pouvoirs publics, parapublics et des Ordres

	Faible car les dispositifs en place sont satisfaisants	Faible car les marges de manœuvre sont quasiment inexistantes	Fortes car beaucoup d'aspect sont à améliorer
Nombre de réponses	0	0	9

Dimensions qui pourraient être améliorées à court terme

Aide à la prospection	6 citations
Renforcement du soutien des représentations françaises à l'étranger	5 citations
Soutien face au protectionnisme et aux réglementations étrangères	3 citations
Renforcement des capacités linguistiques et culturelles	2 citations
Mise en place de réseaux	

Dimensions qui pourraient être améliorées à moyen ou long terme

Renforcement des capacités linguistiques et culturelles	6 citations
Mise en place de réseaux	4 citations
Soutien face au protectionnisme et aux réglementations étrangères	3 citations
Renforcement du soutien des représentations françaises à l'étranger	2 citations
Aide à la prospection	
Renforcement du soutien des Ordres	1 citation
Amélioration de l'image de la France et des Français	

L'un des principaux résultats de l'atelier consiste en une liste des principaux éléments (voir tableau 17) à considérer pour la définition d'actions. Ces actions (et les pistes de réalisation qui y sont attachées) sont intégrées sous forme de recommandations dans le chapitre final du présent rapport. L'ordre retenu pour cette présentation s'efforce de respecter l'esprit des débats (il ne s'agit cependant pas d'un « classement » sur une base arithmétique).

Tableau 17 : Principales pistes et priorités résultant de l'atelier de prospective

Pistes
Formation (initiale et continue) : sensibilisation, capacités linguistiques et mobilité
Promotion des professions libérales par les représentations françaises à l'étranger
Compréhension des mutations et de leurs conséquences pour l'international
Développement de réseaux de cabinets
Soutien en termes d'aide à la prospection et en termes d'intelligence économique
Lutte contre le protectionnisme
Meilleur accès aux procédures existantes de soutien à l'exportation

ANALYSES EXPLORATOIRES ET TYPOLOGIQUES

Ce chapitre est consacré à une série d'analyses qui viennent compléter les travaux typologiques entrepris dans les phases antérieures de la mission. L'ambition est de parvenir à détecter des aspects restés jusqu'alors non visibles et qui sont en règle générale ignorés par des approches plus classiques pour déboucher sur des considérations typologiques et stratégiques.

Philosophie de l'approche exploratoire

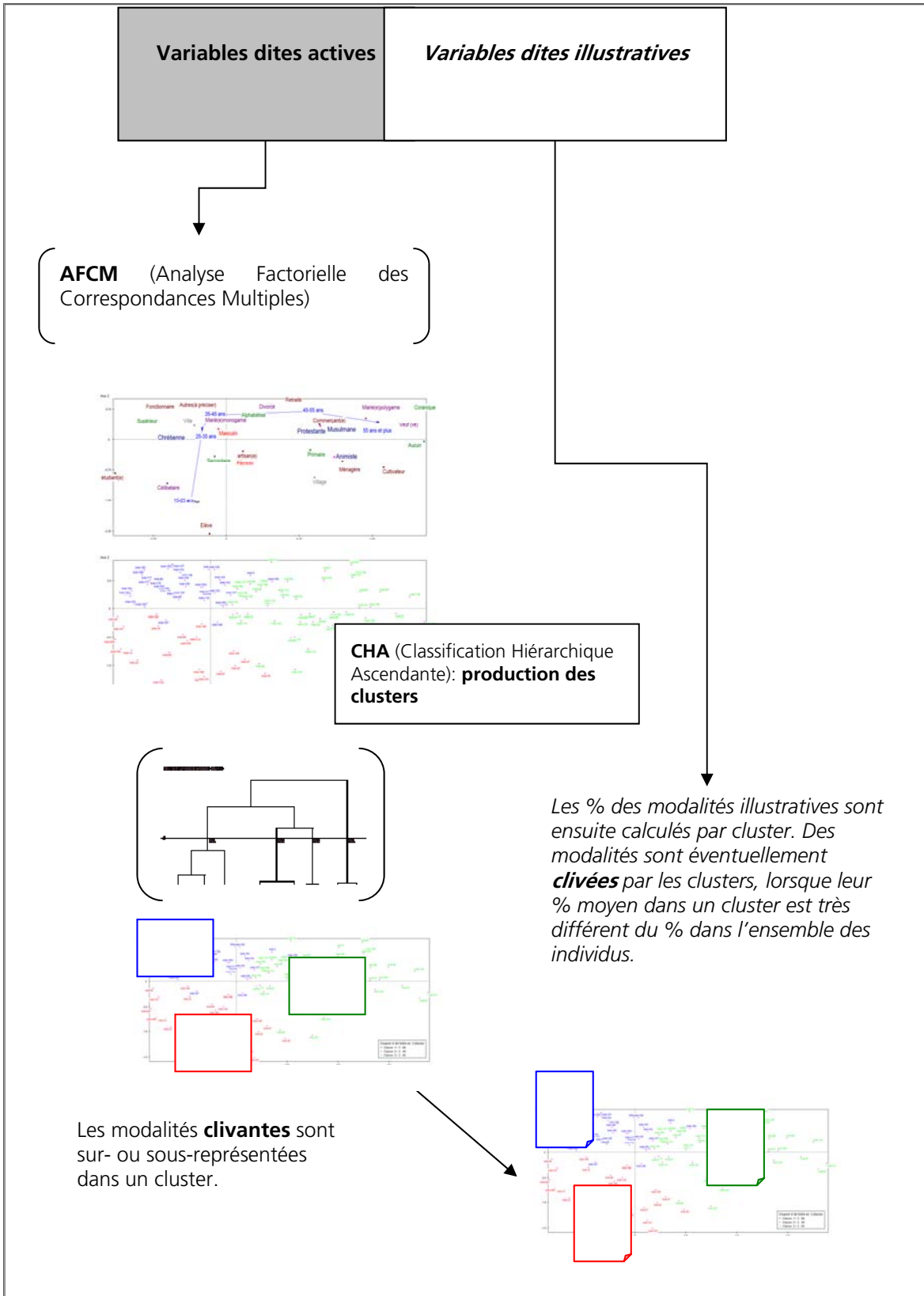
Le choix d'une exploration statistique venant compléter les traitements classiques permet de répondre à deux défis :

- d'une part d'être en mesure de dépasser le cadre usuel de la statistique descriptive ;
- d'autre part de dépasser les limitations en termes de « qualité statistique » des données, en particulier en termes de prise en compte de métriques différentes (hétérogénéité des données).

De fait, l'effort typologique repose sur un ensemble d'observations quantitatives et qualitatives résultant des différentes étapes réalisées précédemment. Le recours à des méthodes d'investigations statistiques dites « exploratoires avancées » permet d'aller plus loin dans l'établissement de typologies. En effet, les méthodes de statistique exploratoire (de type analyse en composantes principales ou d'arborescence hiérarchique des données par exemple) reposent sur des approches algorithmiques d'association de variables et d'individus au sens statistique et dépassent de fait la simple analyse statistique descriptive bi variable (les « tris croisés » usuellement).

En d'autres termes, il s'agit de tirer le meilleur parti possible du grand nombre de réponses obtenues grâce à l'enquête Internet. La figure 8 propose une illustration en termes de stratégie d'investigation.

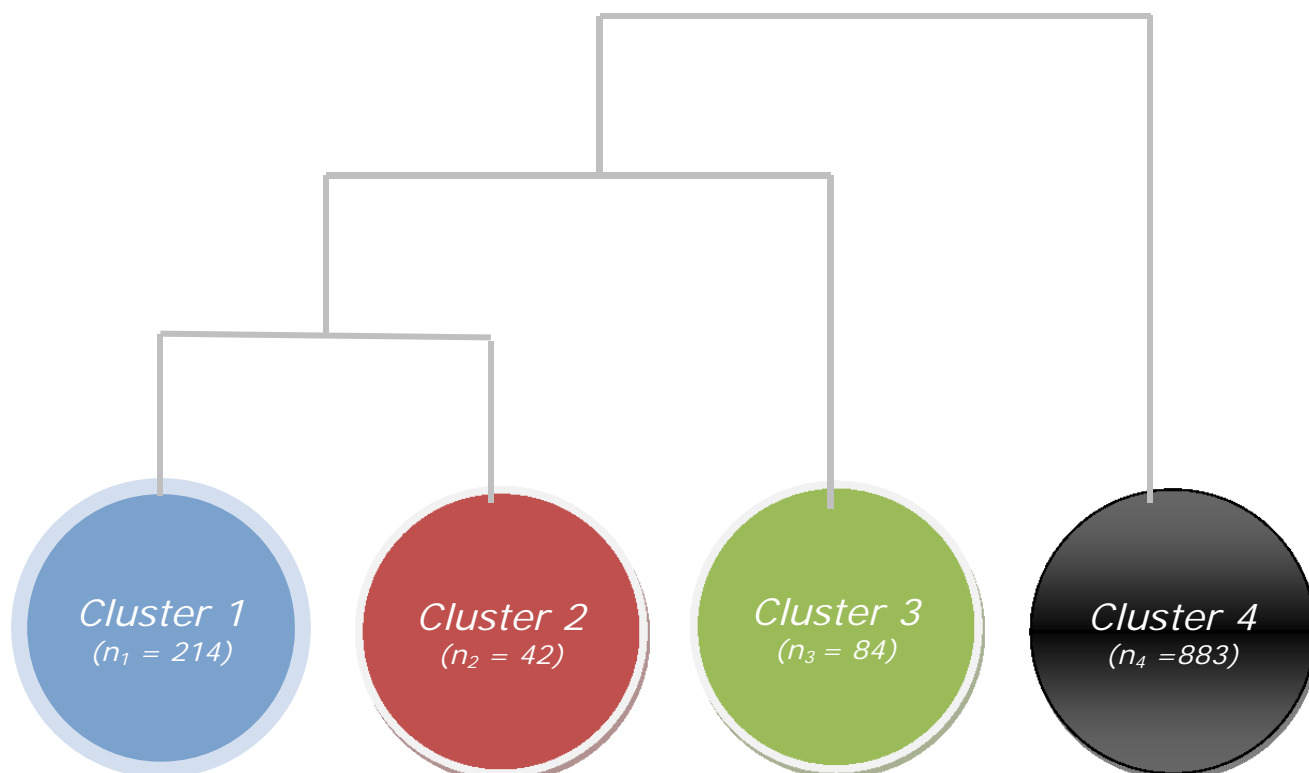
Figure 8 : Un exemple de stratégie d'investigation



L'analyse des vecteurs et des freins à l'internationalisation

La démarche adoptée vise à l'identification des vecteurs et des freins les plus clivants à l'échelle de l'ensemble de l'échantillon. L'analyse exploratoire menée conduit à une représentation schématique. Cette dernière illustre la position relative en termes de caractéristiques des quatre clusters qui résultent de l'analyse des vecteurs et freins à l'internationalisation. Cette représentation est dite arborée ou en dendogramme (voir figure 9). Pour mémoire, deux cabinets se retrouvent dans un même cluster si leur propension à citer les mêmes vecteurs et freins est proche. Plus cette propension est différente et plus ces deux cabinets font partie de clusters situés sur des branches « éloignées » les unes des autres. Le détail de cette analyse est présenté dans l'annexe H.

Figure 9 : Dendogramme des quatre clusters résultant de l'analyse des vecteurs et des freins à l'internationalisation



Le premier cluster est caractérisé par des cabinets qui déclarent comme vecteurs à l'exportation des partenariats avec des acteurs locaux, la présence de membres du cabinet de nationalité ou de cursus étrangers, et l'appartenance à un réseau professionnel international. Les freins portent sur les coûts de prospection, les différences de pratiques professionnelles et de réglementations, une image insuffisamment positive de la qualité des services français et par un coût considéré comme trop élevé des prestations. Une part de moins de 5% du chiffre d'affaires à l'export ainsi qu'une orientation géographique vers l'Union européenne (et les autres pays européens) apparaissent également comme des variables clivantes.

Le deuxième cluster fait apparaître les variables qui suivent comme clivantes par rapport au premier cluster. Tout d'abord au titre des vecteurs, l'accompagnement de PME françaises. Au titre des freins, le protectionnisme, la concurrence déloyale et la corruption. La part du chiffre d'affaires à l'export clivante par rapport au premier cluster est de 5 à 10%. L'orientation géographique qui permet de distinguer le plus fortement les cabinets du cluster 2 par rapport au premier cluster correspond aux groupes de pays suivants : Maghreb, reste de l'Afrique, Moyen-Orient et Etats-Unis. Enfin, en termes de caractéristiques de profession et de taille, ce sont les avocats qui apparaissent comme statistiquement surreprésentés dans ce cluster.

Le cluster 3 se distingue des clusters 1 et 2 en ce sens que ce sont tout d'abord les vecteurs suivants qui apparaissent comme les plus spécifiques : i) la réalisation de prestations adossées aux activités de groupes français ou étrangers ; ii) l'appartenance à un groupe international, et iii) l'existence d'antennes à l'étranger. Au titre des freins, l'analyse exploratoire retient les difficultés liées à des pratiques socioculturelles différentes. Le clivage avec les clusters 1 et 2 repose également sur la part du chiffre d'affaires à l'international avec la modalité « plus de 50 % » ainsi que sur l'orientation géographique (à savoir Chine, autres pays d'Asie et Canada). En termes de type de profession et de taille, l'analyse fait ressortir les experts comptables et les cabinets de plus de 50 personnes.

Le cluster 4 apparaît comme celui le plus éloigné des trois autres clusters. Le clivage repose sur les non-exportateurs absolus (0% de chiffre d'affaires à l'international). Cependant, l'analyse ne fait ressortir aucun frein particulièrement clivant. En d'autres termes, ces cabinets sont freinés sur « tous les fronts à la fois ». Les seuls obstacles spécifiques à l'immense majorité des cabinets non-exportateurs sont les modalités « Absence d'opportunités » et « Capacités financières insuffisantes ». Ce cluster présente une légère surreprésentation statistique des architectes sans que l'on puisse affirmer que les autres professions ne soient pas affectées massivement par ces mêmes obstacles.

Le tableau 18 ci-après reprend de façon synthétique l'essentiel des éléments détaillés ci-dessus.

Tableau 18 : Synthèse des éléments clivants d'un cluster à l'autre

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Vecteurs	Partenariats avec des acteurs locaux Membres du cabinet de nationalité ou de cursus étrangers Appartenance à un réseau professionnel international	Accompagnement PME françaises	Réalisation de prestations adossées aux activités de groupes français ou étrangers Appartenance à un groupe international Antennes à l'étranger	-
Freins	Coûts de prospection Différence de pratiques professionnelles et de réglementations Image insuffisamment positive de la qualité des services français Coût trop élevé des prestations	Protectionnisme, concurrence déloyale, corruption	Difficultés liées aux pratiques socioculturelles	Absence d'opportunités Capacités financières insuffisantes
Part du CA à l'export*	Moins de 5%	5 à 10%	Plus de 50%	0 %
Orientation géographique	UE et autres pays européens	Maghreb, reste de l'Afrique, Moyen-Orient et États-Unis	Chine, autre pays d'Asie, Canada	-
Caractéristiques de profession et de taille	-	Avocats	Experts Comptables 51 personnes et +	Architectes

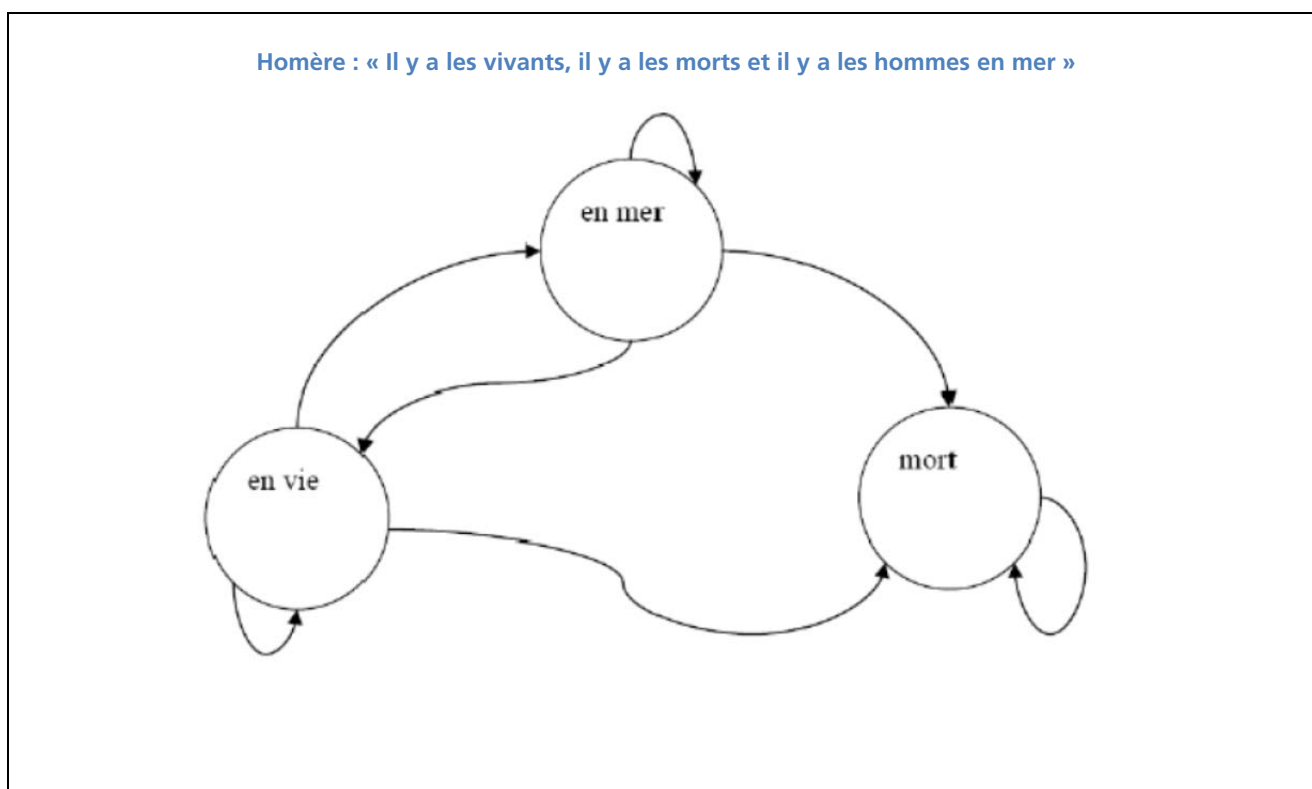
* en termes de modalité la plus clivante (et non de valeur moyenne dans le cluster)

Indications de lecture : la colonne « cluster 2 » indique les principaux éléments clivants par rapport au cluster 1, la colonne « cluster 3 » indique les principaux éléments clivants par rapport aux deux premiers clusters et la colonne « cluster 4 » par rapport à l'ensemble des trois autres clusters.

L'approche par les états transitoires et les états absorbants appliquée à l'évolution du chiffre d'affaires

L'analyse qui suit repose sur la mise en lien de la perception du passé et de celle de l'avenir en termes d'évolution du chiffre d'affaires. L'hypothèse de départ est que cette évolution pourrait être stochastique. Cependant, et c'est l'objectif de l'analyse, les données révèlent que ce n'est pas le cas. Pour illustrer l'esprit de la représentation du changement d'état la figure 10 illustre une phrase d'Homère : « il y a les vivants, il y a les morts et il y a les hommes en mer ». Deux de ses états (le premier et le troisième) peuvent être interprétés comme transitoires, un seul d'entre eux est un état absorbant.

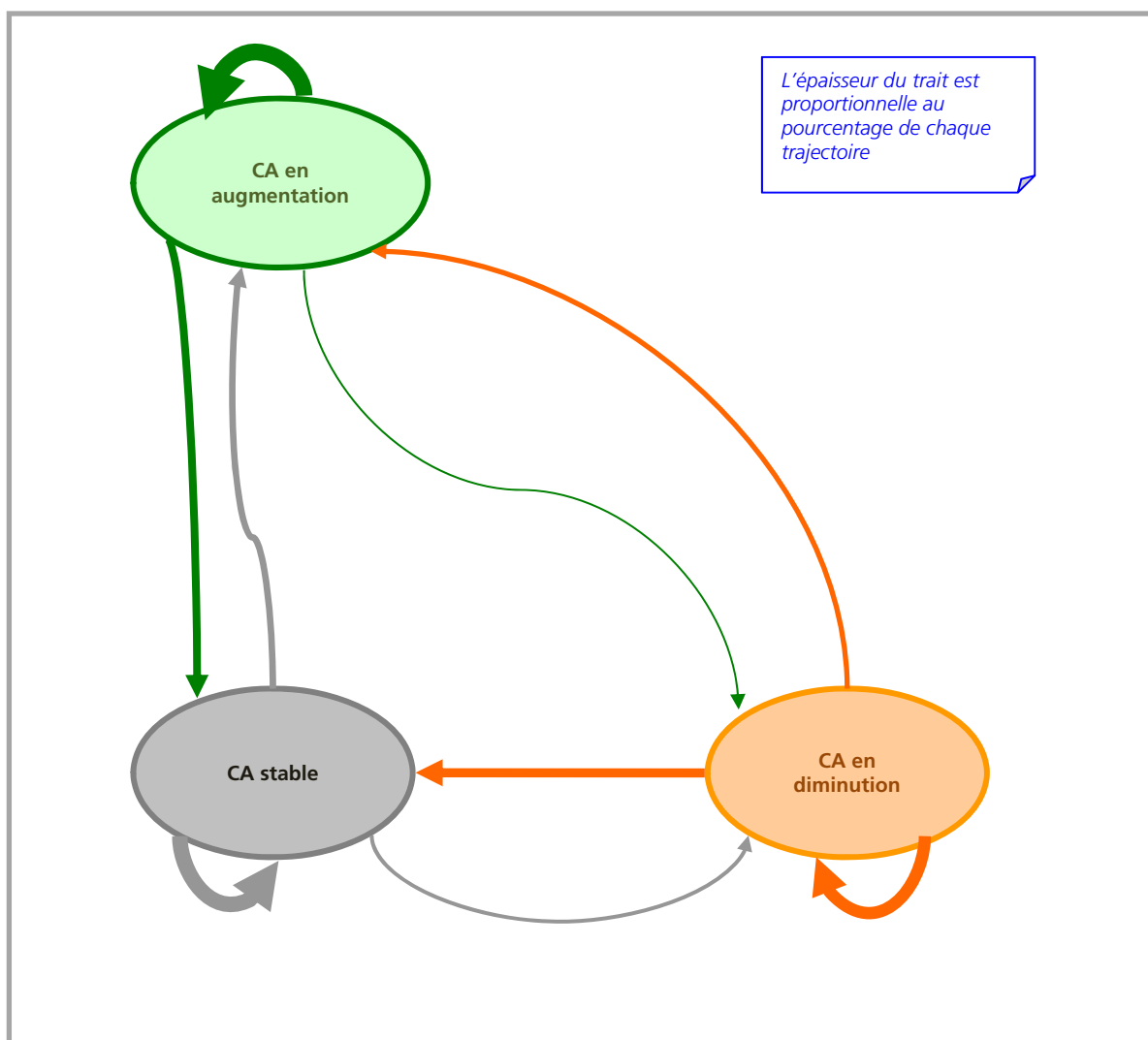
Figure 10 : L'esprit de la représentation de changement d'état comme processus stochastique



© Strasbourg Conseil - 2012

L'analyse des données collectées à l'occasion de l'enquête Internet permet d'approcher les trajectoires des états passés, présents et futurs en distinguant lesquels sont majoritairement transitoires ou essentiellement absorbants. La figure 11 propose une représentation graphique.

Figure 11 : Une représentation de changement d'état en termes de trajectoire d'évolution du chiffre d'affaires vu comme processus stochastique



Les trois états sont pour l'essentiel absorbants. Ceci signifie que la plupart des cabinets dont le chiffre d'affaires a augmenté par le passé s'attendent à voir celui-ci continuer de progresser à l'avenir. *A contrario*, la plupart des cabinets dont le chiffre d'affaires a diminué s'attendent soit à une poursuite de cette diminution ou à une stabilisation. Les trajectoires possibles des cabinets dont le chiffre d'affaires s'est révélé stable par le passé correspondent à des logiques similaires. En revanche, on peut observer que les cabinets dont le chiffre d'affaires a été soit en augmentation soit stable s'attendent rarement à une baisse de celui-ci à l'avenir.

Par ailleurs, rien ne permet d'établir un possible lien direct entre l'existence d'une activité internationale et l'accroissement de l'activité en France. Ceci est révélé par le croisement des modalités concernées pour les cabinets ayant répondu à cette question (formulé différemment, cela vaut pour un cas sur deux et n'a donc pas de valeur statistique en termes d'explication). En termes d'enseignements à tirer pour la typologie et les recommandations, ceci implique qu'il importe de cibler prioritairement les cabinets dont le chiffre d'affaires a été soit en diminution soit stable par le passé.

Synthèse typologique

Concernant l'approche typologique de la démarche d'internationalisation des professions ciblées qui a été abordée dans le cadre de la première partie de l'étude, il est à présent possible d'alimenter l'effort typologique en considérant :

- les observations quantitatives de nature macroéconomique ;
- celles résultant du questionnaire en ligne ;
- les éléments qualitatifs recueillis au cours des entretiens semi-directifs auprès de cabinets et d'entreprises clientes ;
- les discussions menées lors de l'atelier de prospective ;
- les enseignements des analyses exploratoires présentées dans les sections précédentes.

La logique est celle d'une mise en regard synthétique de l'ensemble des éléments identifiés comme les plus marquants pour pouvoir préparer la formulation de recommandations.

Tableau 19 : Éléments actualisés de caractérisation des activités internationales des trois professions considérées

	Avocats	Experts comptables	Architectes
Propension traditionnelle à l'exportation*	Moyenne	Elevée	Faible
Évolution et tendance	Chute des volumes d'affaires à l'international en 2009 puis faible progression depuis	Forte progression sur la période 2008-2012 puis effondrement des volumes en 2013	Stable sur les cinq dernières années
Taille relative des établissements*	Limitée	Moyenne	Très limitée
Stratégie(s) emblématique(s)	Fusions Alliances Niches	Développement de la partie expertise (conseil en management) Croissance externe Réseaux « Packaging » des services Présence simultanée dans un grand nombre de pays (uniquement les grands cabinets)	Intégration dans des grands groupes Mise en avant de l'image (« marque »)
Facteurs d'entraînement	Maîtrise linguistique et culturelle Recrutement d'avocats étrangers Antennes à l'étranger Partenariat avec des acteurs locaux Accompagnement de PME françaises	Maîtrise linguistique et culturelle Partenariat avec des acteurs locaux Détenition de filiales à l'étranger Prestations adossées à des groupes (qu'ils soient français ou étrangers) Accompagnement de PME françaises	Maîtrise linguistique et culturelle Partenariat avec des acteurs locaux Appartenance à un réseau
Principaux obstacles	Faible proactivité Handicap linguistique Coûts de prospection Pratiques protectionnistes et spécificités nationales Soutien insuffisant des pouvoirs publics et consulaires	Spécificités nationales entravant l'internationalisation Coûts de prospection Pratiques socioculturelles	Absences d'opportunités Capacités financières insuffisantes Difficulté d'approcher les clients étrangers Méconnaissance des marchés et des réglementations Handicap linguistique Taille très réduite Pratiques protectionnistes
Pays principalement ciblés	Europe Amérique du Nord Afrique du Nord	Cibles géographiques variées avec prédominance de l'Europe et de l'Amérique du Nord	Europe Afrique du Nord Chine

* par rapport à l'ensemble des « activités spécialisées, scientifiques et techniques » au sens donné par l'Insee et en considérant les éléments quantitatifs et qualitatifs recueillis au cours de l'enquête et des entretiens.

Analyse AFOM (Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces)

Dans le prolongement du travail typologique, les éléments recueillis précédemment permettent, considérés dans leur ensemble, d'alimenter une synthèse sous forme d'approche AFOM (voir tableau 20).

Tableau 20 : Analyse Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces (AFOM)

ATOUTS Prise de conscience progressive de l'importance à accorder à l'internationalisation Capacité sous-jacente d'innovation à exploiter <i>Success stories</i> à mettre en avant	FAIBLESSES Maîtrises linguistiques et culturelles insuffisantes Coût des prestations en fonction des pays Moindre réactivité voire moindre efficacité des réseaux de la France à l'étranger par rapport à des pays concurrents Masse critique souvent insuffisante (en termes financiers et humains)
OPPORTUNITES Mutation des marchés Emergence de nouveaux marchés Réorientation des priorités des réseaux de la France à l'étranger Préexistence de nombreux dispositifs de soutien à l'innovation dont pourraient bénéficier les professions libérales Redéfinition possible de l'offre (« packaging ») par évolution des métiers	MENACES Durcissement de la concurrence (notamment en termes de prix) Positionnement géographique et stratégique non-optimal Renforcement des pratiques protectionnistes

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

Ce chapitre final a pour objectif de synthétiser les enseignements résultant des phases précédentes afin de formuler une série de recommandations susceptibles de favoriser un meilleur positionnement des professions libérales françaises à l'international.

Ainsi, à la question « Que pourraient faire les pouvoirs publics ? », il est important de préciser que :

- pour la grande majorité d'entre eux (soit 72%), les cabinets (toutes professions confondues) ayant répondu à l'enquête Internet ne se prononcent pas du fait d'une méconnaissance des dispositifs existants ;
- seuls 13% considèrent qu'aucune évolution ne semble nécessaire ou pertinente ;
- les entretiens semi-directifs ont dans leur grande majorité indiqué une nécessité d'évolution du soutien apporté aux professions libérales françaises ;
- la totalité des neuf experts conviés à l'atelier ont indiqué formellement qu'il existait une marge de manœuvre en ce sens ;
- un consensus s'est établi très rapidement entre les membres du COPIL quant à l'intérêt d'aborder ce questionnement sous l'angle du lien entre capacités d'exportation et capacité d'innovation des professions libérales françaises.

Pour mémoire, les entretiens ont fait ressortir les obstacles et les pistes suivantes :

- La nécessité incontournable de produire des efforts importants quant aux langues le plus tôt possible dans les cursus. Des suggestions allant dans le même sens concernent les formations initiales qui devraient inclure des matières portant sur la dimension internationale de la profession.
- La nécessité de prendre en compte les pratiques protectionnistes de certains pays qui viennent souvent échauder les ambitions initiales de cabinets souhaitant se développer à l'international.
- L'obstacle que représente pour les professions libérales une moindre capacité des réseaux de la France à l'étranger de leur faire bénéficier d'un soutien par rapport à leurs concurrents internationaux. De façon récurrente, une plus forte réactivité et une plus grande efficacité des réseaux diplomatiques allemands et britanniques ont été soulignées.
- L'impact potentiel d'une prise de conscience par la diplomatie française à la fois de l'importance de l'économique par rapport à la représentation politique et de l'importance des prestations intangibles par rapport au manufacturier, notamment high-tech.
- L'atout que pourrait représenter le fait de jouer la carte européenne dans un contexte globalisé, sous la forme de « petits réseaux de petits cabinets ».
- L'intérêt qu'il y aurait à simplifier le droit du travail et la fiscalité pour pouvoir attirer davantage d'investisseurs étrangers (et donc de clients potentiels).
- Des idées originales telles par exemple celle de développer des « mini-Erasmus hors Europe » dédiés au secteur libéral pour créer des liens de long terme (exemple réunionnais en Afrique du sud).

Les traitements statistiques (classiques et exploratoires) des données collectées à l'occasion de l'enquête Internet ont permis de confirmer les éléments précédents et ont de surcroît révélé pour l'essentiel :

- L'absence dans le cas de certains cabinets d'un intérêt ou d'une motivation pour des activités internationales. Ceci peut résulter de la stratégie implicite ou explicite du cabinet mais aussi d'une situation considérée comme (suffisamment) confortable sur le marché national.
- Des obstacles de toute nature en termes d'accès à l'information. D'une façon générale, pour les entreprises qui « découvrent » l'international - souvent à la suite d'une première opportunité - cette étape est caractérisée par une grande difficulté quant à l'identification, la collecte et le traitement de l'information pertinente nécessaires aux prises de décisions.
- La perception d'une prise de risques financiers apparaissant comme réhibitoire pour de nombreux cabinets. Ici, l'effet de taille est notable : plus un cabinet est petit, plus il sera potentiellement fragilisé par un échec à l'international.
- Des difficultés (allant au-delà des obstacles de nature linguistique) de « maîtrise culturelle » d'activité à l'étranger.
- Dans le même esprit, la « maîtrise technique » semble constituer un obstacle pour les activités internationales de nombreux cabinets. Ces aspects recouvrent également les différences règlementaires.

Enfin, l'ensemble de ces éléments a permis d'alimenter un travail typologique débouchant sur une analyse stratégique de type AFOM.

L'atelier de prospective, basé sur une même démarche pour les trois professions concernées, a permis d'établir une liste qui synthétise l'établissement de priorités à court et à moyen terme pour l'action des pouvoirs publics.

Trois constats principaux ont pu être dressés :

- les maîtrises linguistique et culturelle sont à améliorer ;
- le soutien par les réseaux de la France à l'étranger est à renforcer ;
- la capacité d'adaptation des professions libérales aux contraintes et opportunités de l'international est à consolider.

À l'issue d'une série d'échanges avec les membres du comité de pilotage une synthèse des priorités a été établie qui a conduit à une série de recommandations. Ces recommandations principales - qui sont au nombre de sept - correspondent des domaines d'action. Le tableau suivant s'efforce de préciser les acteurs concernés en premier lieu et de détailler les modalités de mise en œuvre considérées comme pertinentes.

Tableau 21 : Recommandations

N°	Intitulé	Leviers	Actions	Principaux acteurs de la mise en œuvre	Impact
1	Formation initiale : langues, mobilité et motivation	Sensibilisation et formation	Intégration renforcée dans les cursus existants : - de l'apprentissage de l'anglais (mais aussi et dans la mesure du possible d'autres langues) - de la mobilité internationale -de la mise en avant d'expériences internationales ayant valeur d'exemples	Ordres, écoles et centres d'enseignement spécifiques	Très fort
2	Formation continue : motivation	Sensibilisation et formation	Intégration renforcée dans les cursus existants de la mise en avant d'expériences internationales ayant valeur d'exemples	Ordres, écoles et centres d'enseignement spécifiques	Fort
3	Formation continue : renforcement linguistique et culturel	Sensibilisation et formation	Mise en place de modules spécifiques langues , vocabulaire technique, concepts techniques et management interculturel	Ordres, écoles et centres d'enseignement spécifiques	Moyen
4	Soutien en termes d'intelligence économique	Outil	Mise en place d'une cellule de coordination en vue de la constitution d'un service transversal et dédié	Business France, ministère de l'Économie, ministère des Affaires étrangères et Ordres, ministères de tutelle et autres ministères en fonction des problématiques	Fort
5	Meilleur accès aux procédures existantes de soutien à l'exportation et à l'innovation	Expertise et outil	Étude des liens entre exportation et innovation servicielle menant à un site web dédié et relayé à et par plusieurs sites spécialisés	Ministère de l'Économie, ministère des Affaires étrangères, Business France, BPI France et Ordres	Très fort
6	Soutien à la prospection	Outil et sensibilisation	Développement d'une cellule de coordination dédiée (« Maison France » à l'image de la « Maison Allemagne ») Formations spécifiques	Ministère de l'Économie, Ministère des Affaires Étrangères, Business France et Ordres	Fort
7	Assurances spécifiques pour l'activité à l'étranger	Outil	Travail d'information Mise en place d'instruments dédiés (en coopération avec le secteur banque-assurance)	Ordres et COFACE	À déterminer

En termes de ciblage des actions, certaines recommandations d'ensemble peuvent être formulées.

Tout d'abord, il convient de distinguer les cabinets n'ayant aucune expérience à l'international de ceux qui ne sont que des exportateurs de faible intensité. En effet, les premiers méritent une attention toute particulière car la première expérience est déterminante. Un échec aura des conséquences graves en ce sens que l'international apparaîtra non plus comme difficile mais comme décevant et clairement rédhibitoire.

Il importe également, en termes de ciblage de porter une attention particulière aux cabinets dont le chiffre d'affaires est en diminution ou stable. Leur motivation à exporter peut - par nécessité - se voir accrue tout en conservant à l'esprit que la perception du risque financier sera d'autant plus aigüe. Le rôle soutenant des pouvoirs publics, notamment dans le domaine informationnel est donc primordial.

En revanche et toujours en termes de ciblage, une distinction de priorités par métier n'apparaît pas comme fondamentale. En effet, on peut faire l'hypothèse que la démarche d'internationalisation est pertinente pour les trois professions libérales analysées et donc, par extrapolation et au vu des différences existantes entre ces métiers, pour l'ensemble des professions libérales françaises.

Le même constat peut être formulé quant à l'adossement aux activités internationales d'entreprises françaises (que ce soient les grands groupes mais aussi des PME).

Concernant l'action des pouvoirs publics un certain nombre d'éléments transversaux sont à prendre en compte :

- La nécessité d'une approche interministérielle pour la mise en œuvre de mesures concertées. L'analyse du passé montre que cet aspect est déterminant pour la réussite ou l'échec des efforts des pouvoirs publics dans ce domaine.
- Le biais « technologiste » qui handicape la prise en compte des activités de services en général et des professions libérales en particulier par les dispositifs de soutien à l'exportation et à l'innovation.
- L'importance que les activités de lobbying à l'échelle européenne peuvent revêtir de telle sorte que les professions libérales françaises soient mieux positionnées dans le cadre du marché européen.
- La nécessité de mieux saisir les mécanismes de protectionnisme auxquels ont recours certains pays tiers, sachant que ces situations peuvent constituer un handicap sérieux pour les activités de cabinets français dans les pays concernés.
- Le caractère nocif de l'obligation qui est faite de la réciprocité de reconnaissance de diplômes avec des pays tiers lorsque celle-ci se révèle asymétrique et qu'elle pénalise de fait l'activité des professions libérales françaises.

Par ailleurs, l'un des enjeux majeurs est pour les acteurs concernés de parvenir à une meilleure compréhension des mutations qui affectent l'internationalisation des professions libérales françaises et de mieux saisir leurs conséquences en termes de positionnement stratégique. Ces préoccupations peuvent être résumées par la formule suivante : « Innover pour exporter ou exporter pour innover? »

Dans le même ordre d'idées, le positionnement stratégique à l'exportation, quelle que soit la profession libérale concernée, n'est pas que géographique. Il est important pour les pouvoirs publics et pour les Ordres de comprendre que la dématérialisation tend à effacer les frontières.

Toutefois, il existe un gisement important dans le domaine de l'innovation servicielle non technologique potentiellement porteur d'avantages concurrentiels. A ce titre, de nombreux dispositifs et leviers de soutien notamment aux activités d'innovation existent qui pourraient être mobilisés pour accroître considérablement le niveau des exportations des professions libérales françaises.

Enfin et à titre conclusif, il paraît utile de rappeler que les mutations peuvent être subies ... ou choisies.

ANNEXES

A - Tableaux complétant l'analyse des sources statistiques

B - Synoptique documentaire

C - Note portant sur le cas de l'Allemagne

D - Note portant sur le cas des Pays-Bas

E - Questionnaire d'entretiens semi-directifs avec les cabinets

F - Questionnaire d'entretiens semi-directifs avec les entreprises clientes

G - Liste des entretiens réalisés

H - Approche exploratoire par les clusters clivés

I - L'évolution du CA comme processus stochastique

J - Les questions de l'atelier de prospective

Annexe A- Tableaux complétant l'analyse des sources statistiques

Tableau A1 : Nombre d'entreprises exportatrices - Activités juridiques

	0 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus	Hors tranche
2008	182	17	6	s	s	9
2009	175	17	s	s	0	s
2010	177	s	s	0	s	s
2011	164	s	6	0	0	s
2012	s	12	10	0	s	s
2013	s	s	s	s	s	s

Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE

Tableau A2 : Nombre d'entreprises exportatrices - Activités comptables

	0 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus	Hors tranche
2008	s	s	s	0	s	s
2009	13	s	s	0	4	s
2010	s	s	s	0	s	s
2011	11	s	s	0	s	s
2012	s	s	s	0	s	0
2013	s	s	s	0	s	0

Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE

Tableau A3 : Nombre d'entreprises exportatrices - Activités d'architecture et d'ingénierie

	0 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus	Hors tranche
2008	955	212	113	26	28	68
2009	955	213	106	33	21	47
2010	1 014	211	125	37	s	s
2011	s	199	130	31	s	57
2012	s	210	127	34	32	s
2013	1 127	215	146	39	s	s

Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE

Tableau A4 : Exportations (yc expéditions) - Activités d'architecture et d'ingénierie

En k€	0 à 19 salariés	20 à 49 salariés	50 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 salariés et plus	Hors tranche
2008	395 404	326 672	436 506	76 538	746 757	27 994
2009	345 994	303 565	385 701	83 965	526 379	21 621
2010	402 009	288 816	421 969	94 977	s	s
2011	s	292 690	409 422	117 122	s	17 751
2012	s	304 118	430 178	245 333	586 275	s
2013	416 170	261 193	509 385	73 194	s	s

Source : Statistiques du Commerce extérieur (Douanes), traitements ALISSE

Tableau A5 : Données Eurostat « International trade in services (extra EU-28) en millions d'Euros

Services					
GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014
European Union (28 countries)	568.735,9	610.613,5	675.782,7	709.695,2	734.777,5
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	81.654,0	85.835,0	91.693,0	97.478,0	103.346,0
Spain	:	:	:	:	:
France	:	73.618,0	82.987,0	84.272,0	88.996,0
Italy	31.741,7	34.191,6	39.231,7	39.854,2	:
Netherlands	55.425,4	57.896,3	61.546,3	64.357,0	54.029,0
United Kingdom	122.837,6	132.073,6	145.982,7	155.052,6	168.906,9
Accounting, auditing, bookkeeping, and tax consulting services					
GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014
European Union (28 countries)	3.902,2	4.100,3	4.679,1	4.321,0	:
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	:	:	:	254,0	:
Spain	:	:	:	:	:
France	:	333,0	468,0	481,0	:
Italy	124,4	113,9	119,4	126,7	:
Netherlands	:	:	:	:	:
United Kingdom	:	:	:	:	:
Architectural services					
GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014
European Union (28 countries)	1.895,8	2.036,3	2.122,5	1.087,3	:
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	:	:	:	81,0	:
Spain	:	:	:	:	:
France	:	55,0	21,0	35,0	:
Italy	8,9	11,8	13,9	1,7	:
Netherlands	:	:	:	:	:
United Kingdom	:	:	:	:	:

Legal services					
GEO/TIME	2010	2011	2012	2013	2014
European Union (28 countries)	5.144,5	5.664,6	5.998,2	5.503,6	:
Germany (until 1990 former territory of the FRG)	:	:	:	552,0	:
Spain	:	:	:	:	:
France	:	338,0	372,0	326,0	:
Italy	20,2	15,8	12,7	16,3	:
Netherlands	:	:	:	:	:
United Kingdom	:	:	:	:	:

Source : <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Annexe B - Synoptique documentaire

Professions	Date	Type de document	Pertinence caractérisation	Pertinence entretiens
Avocats	Inconnue	Article de presse	Bonne	Moyenne
Architectes	Inconnue	Article de presse	Bonne	Moyenne
Architectes	2010	Rapport	Faible	Nulle
Architectes	2014	Article de presse	Moyenne	Faible
Architectes	2012	Chiffres	Inconnue	Nulle
Architectes	2015	Article de presse	Bonne	Bonne
Experts-comptables	2014 (mais données chiffrées plus anciennes)	Chiffres	Bonne	Bonne
Experts-comptables	2014	Article de presse	Moyenne	Bonne
Experts-comptables	2014	Article de presse	Bonne	Bonne
Experts-comptables	2014	Article de presse	Nulle	Moyenne
Experts-comptables	2014	Article de presse	Faible	Moyenne
Experts-comptables	2014	Article de presse	Bonne	Faible
Avocats	2014	Article de presse	Bonne	Faible
Avocats	2014	Article de presse	Moyenne	Faible
Experts-comptables	2013	Rapport	Moyenne	Bonne
Architectes	2014 (a priori)	Sorte de compte-rendu	Moyenne	Nulle
Experts-comptables	2013	Chiffres	Inconnue	Bonne
Architectes	2014	Rapport	Moyenne	Bonne

Annexe C – Note portant sur le cas de l'Allemagne

Liberal professions and their export activities in Germany (Andrea Zenker – Fraunhofer ISI, Karlsruhe)

Introduction

In Germany, the liberal professions include about 1.27 m self-employed persons, more than four million employees and more than 122,000 trainees. In total, this sector represents about 10.2% of the German workforce that generate about 10.1% of the German gross domestic product (GDP). Liberal professions contribute to the German *Mittelstand* structure, and are characterised by comparatively vital start-up activities.²⁷ Thus, liberal professions have an important role as employer, in training and qualification and also with respect to firm foundations. Besides their economic activities, liberal professions assume functions of public interest in the society like in health, safety of buildings, or in legal, cultural issues and business processes. Further, they have an important position with respect to innovation: Through the direct interaction with their clients, people active in liberal professions directly and quickly react to changing context conditions and client demands and thus have a positive impact on the innovation performance in the service economy (Deutscher Bundestag 2013, p. 3). The number of self-employed persons in liberal professions continuously increased since the end of the 1970s; their total number is composed as follows (see Table C 1).

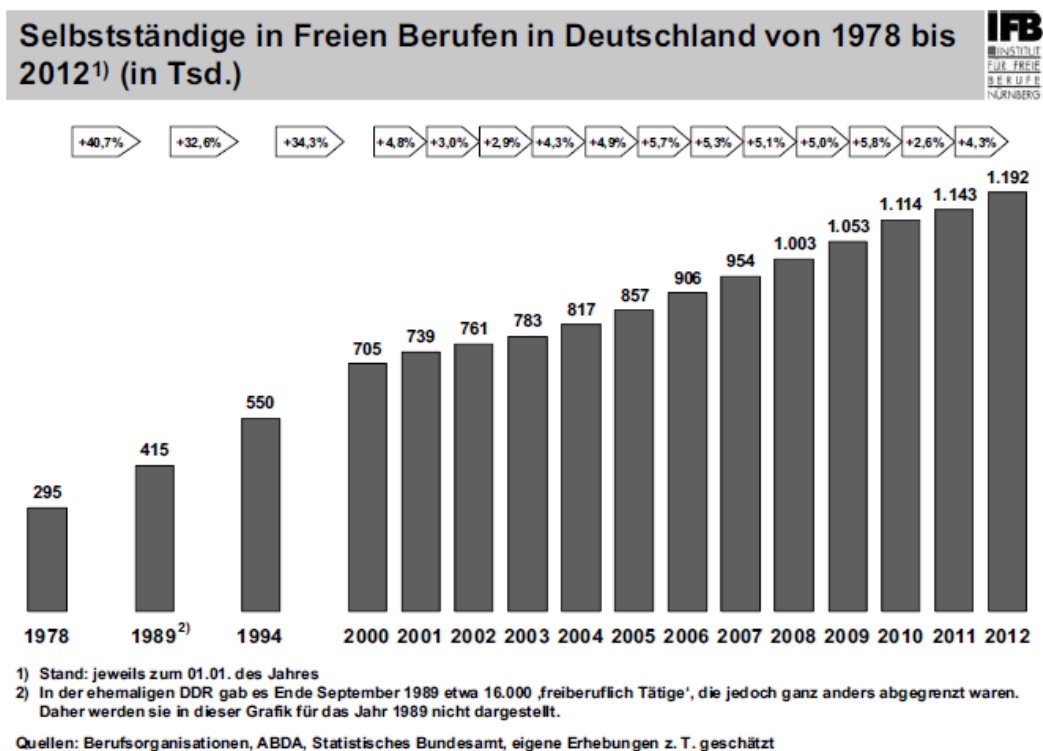
Table C1: Composition of liberal professions in Germany

Profession	Year	
	Jan. 2013	Jan. 2014
Healthcare professions	377,000	389,000
Legal, accounting and tax consultancy professions	333,000	344,000
Technical and scientific professions	223,000	233,000
Cultural professions	296,000	299,000
Total	1,229,000	1,265,000

Source: German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy
(<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=197136.html>)

²⁷ See <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=197136.html>.

Figure C1 : Self-employed persons in liberal professions in Germany 1978-2012



Source: Deutscher Bundestag 2013, p. 5

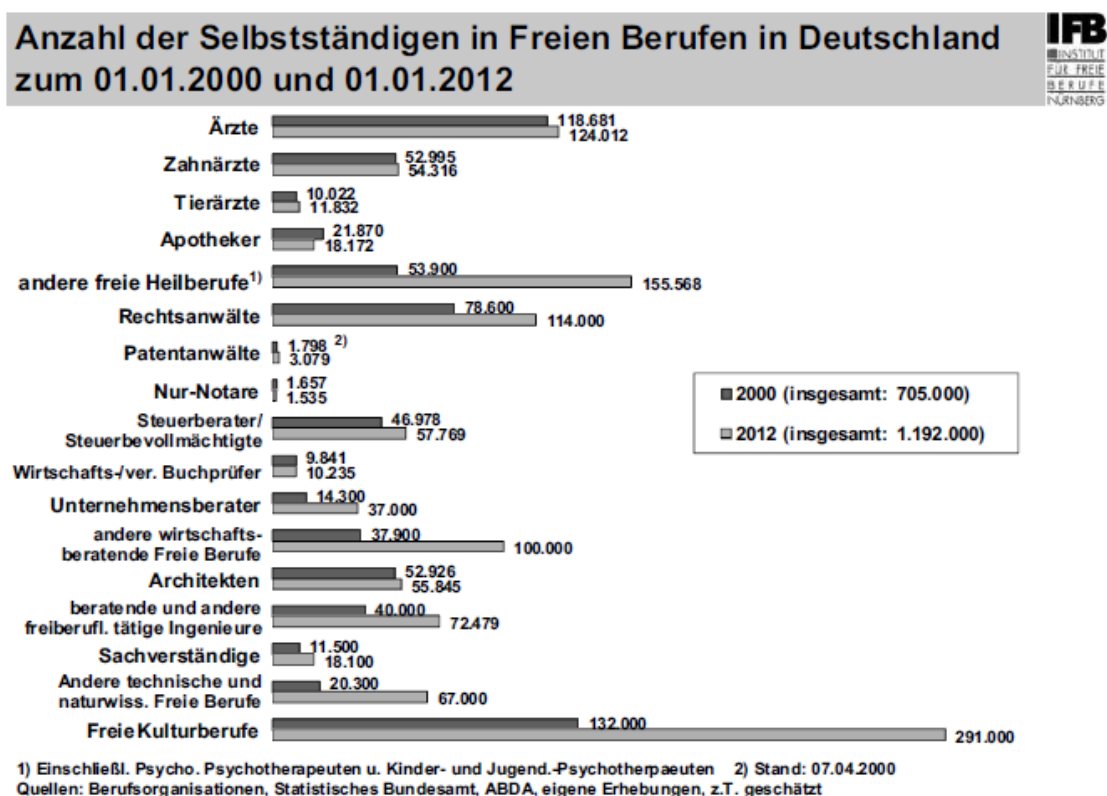
Their interests are represented by the *Bundesverband der Freien Berufe* (the German Association of Liberal Professions) that has the following key activities: Quality assurance and professional law; Vocational training; Social security; Labour and employment policy; International affairs and trade promotion; Locational Policy; and Europe.²⁸

Since the end of the 1970, the German Government consecutively provided the Lower House of the German Parliament with reports on the situation of liberal professions. These are based on analyses of the *Institut für Freie Berufe* (Institute on Liberal Professions, IFB) at the *Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*, commissioned by the German Federal Ministry of Economic Affairs and Energy.²⁹ In this respect, the *Deutscher Bundestag* gives a detailed insight into the number of self-employed persons in the different sub-categories and their development between 2000 and 2012 (see Figure C).

²⁸ See <http://www.freie-berufe.de>.

²⁹ Cf. Brehm, T./ Eggert, K./ Oberlander, W. (2012): Die Lage der Freien Berufe. Institut für Freie Berufe Nürnberg Cg. Nürnberg.

Figure C2 : Number of self-employed persons in liberal professions in Germany 2000 and 2012

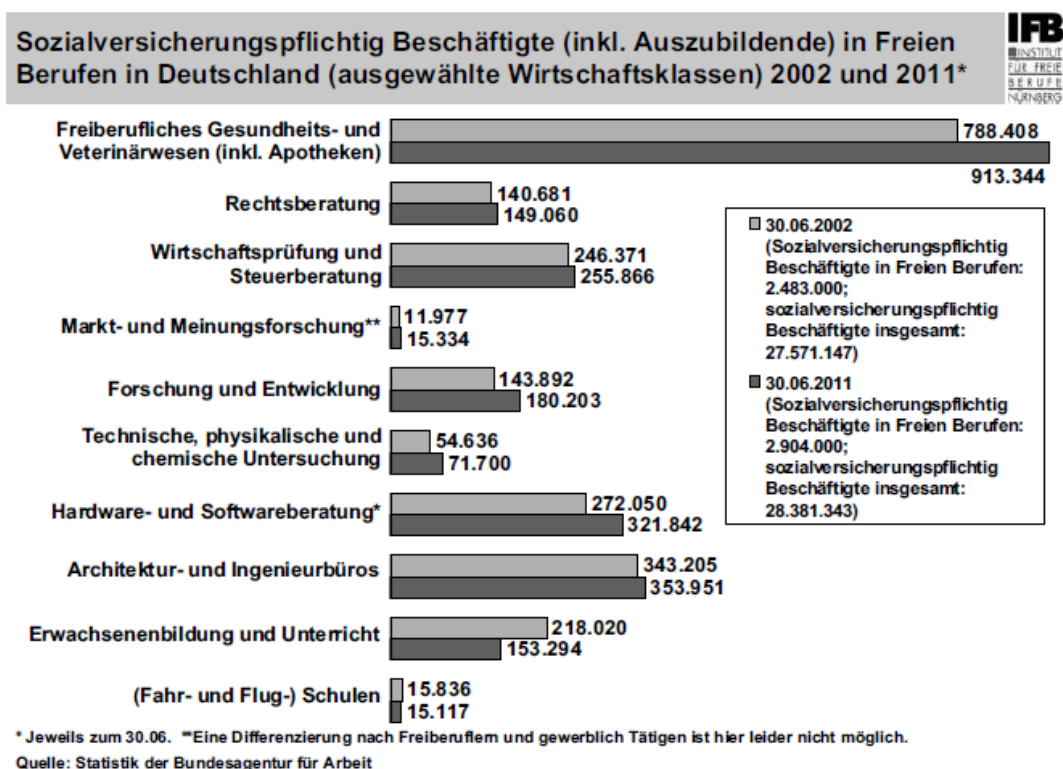


Source: Deutscher Bundestag 2013, p. 7

According to these numbers, the category of free cultural professions displays the largest part among self-employed in liberal professions. Concerning the development between 2000 and 2012, technical and scientific liberal professions (without architects and engineers), free healthcare professions (without doctors, dentists, veterinaries and pharmacists), business consulting professions (without accounting, tax consulting, lawyers), consulting and cultural professions showed the highest relative increase in number of self-employed persons (see also Deutscher Bundestag 2013, p. 5).

The numbers presented in Figure C are to be completed by employees subject to social insurance contributions and trainees (cf. Figure C). Figure C shows that the number of employees in liberal professions (selected sectors) amounted from 9.01% in 2002 to 10.23% in 2011. Equally, both the number of students and graduates in relevant fields increased steadily between 2000 and 2010 (Deutscher Bundestag 2013, p. 9/10).

Figure C3: Employees and trainees in liberal professions in Germany 2002 and 2011 (selected sectors)



Source: Deutscher Bundestag 2013, p. 8

This findings corresponds to the increasing contribution of liberal professions to Germany's economy: According to analyses of the *Institut für Freie Berufe*, liberal professions had a share of about 10.1% of Germany's GDP in 2009, compared to 6.7% at the beginning of the 1990s (Deutscher Bundestag 2013, p. 14).

Statistical details concerning legal activities; accounting, bookkeeping and auditing services as well as tax consultancy; and architectural activities

In the context of European structural regulations and the German Services Statistics Act, the German Federal Statistical Office regularly publishes details for the service sector.³⁰ This includes section M of the services statistics which relates to professional, scientific and technical activities. Section M comprises the following divisions:

- 69 Legal and accounting activities
- 70 Activities of head offices; management consultancy activities
- 71 Architectural and engineering activities; technical testing and analysis
- 72 Scientific research and development
- 73 Advertising and market research
- 74 Other professional, scientific and technical activities
- 75 Veterinary activities.³¹

In this context and also keeping data availability and comparability in mind, the specific target group of the study at hand addresses M 69.1 (Legal activities), 69.2 (Accounting, bookkeeping and auditing activities; tax consultancy) and 71.11 (Architectural activities). Some basic characteristics of these three fields are given in Table C. It becomes obvious that business units in these three target groups are on average rather small (between 3 and 7 active persons per unit) with a turnover between 70 and 78k€ per active person. The largest group in terms of active persons, total turnover and turnover/ company is division 69.2. However, the turnover/ active person in this group is below that of divisions 69.1 and 71.11.

³⁰ These statistics are based on a stratified random sample and extrapolation.

³¹ See <http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/>.

Table C4: Basic characteristics of divisions 69.1, 69.2 and 71.11 in Germany (2012)

Division/ characteristics	Legal activities (M 69.1)	Accounting, bookkeeping and auditing activities; tax consultancy (M 69.2)	Architectural activities (M 71.11)
Number of business units	52,075	50,465	33,796
Active persons	251,576	363,288	113,552
From which: employed persons	177,055	301,989	73,433
Total turnover (1,000€)	19,495,594	25,452,364	8,495,568
Active persons/ company	5	7	3
Turnover/company (1,000€)	374	504	251
Turnover/ active person (€)	77,494	70,061	74,817

Data Source: Statistisches Bundesamt 2014, p. 10-13, 16-19

Export activities in divisions 69.1, 69.2 and 71.11

As other economic sectors, liberal professions also engage in international trade. Particularly technical professions are represented on international markets. However, compared to other sectors, liberal professions have to take into account several specific characteristics of their professions so that international engagement may show structural differences from international activities of other economic fields. One specific characteristic is the predominance of small and medium-sized enterprises.

Due to its specific character, the international trade with services and thus also its measurement diverges from trade with manufacturing goods. The most important share of services is of immaterial character (however, services can have material components or can be linked to a material medium). Direct contacts between clients and service providers are indispensable in some, but not in all cases. If those contacts are inevitable, it is not necessarily the service, but rather the service provider that passes the national border. Those stays for performing a service can be temporary or permanent. Services cannot be stored and are generated directly provided with the client or at its site. These points indicate the difficulties in measuring export activities in the service sector, in addition to difficulties in defining liberal professions in a distinct and comparable way (Institut für Mittelstandsforschung 2013, p. 2/3).

Table C5 gives an overview of foreign turnover realised in the three considered divisions. This table refers to larger business units with a total turnover of at least €250,000. It reveals that particularly units of division 69.1 (legal activities) have export shares of more than 10% of their total turnover (11.92%). The share of total turnover realised abroad reveals to be about 5% in both other divisions: 4.76% in accounting, bookkeeping and auditing as well as tax consultancy, and 4.74% in architectural activities.

Table C5: Turnover realised abroad in divisions 69.1, 69.2 and 71.11 in Germany (2012)¹

Division/ characteristics	Legal activities (M 69.1)	Accounting, bookkeeping and auditing activities; tax consultancy (M 69.2)	Architectural activities (M 71.11)
Total turnover (1,000€)²	15,868,431	22,567,443	6,318,913
From which: Turnover (1,000€)	15,660,297	21,948,870	6,198,938
Turnover from clients located abroad (1,000€)	1,890,858	1,073,326	299,401

1: The figures in Table C refer to companies or business units with a total turnover of €250,000 and higher

2: Sum of turnover and further revenues

Data Source: Statistisches Bundesamt 2014, p. 47/48

Concerning target markets, Germany's central bank (*Deutsche Bundesbank*) and the German Federal Statistical Office publish data on external trade and services of the Federal Republic of Germany. In 2013, 73.52% of services of liberal professions and management consulting were exported to European countries, 15.85% to America, 9.83% to Asia/ Australia/ Oceania, and 0.70% to Africa. Since 2009, slight shifts in main export markets can be observed: While the importance of Europe as a target market slightly decreases in terms of export shares (2009: 78.04%), America (2009: 12.05%) and Asia/ Australia/ Oceania (2009: 8.91%) gain in importance, while Africa's share remains comparatively stable (2009: 0.69%). Within Europe, the largest share of German exports of liberal professions and management consulting were directed towards Members of the European Union (2013: 71.72%), from which 27.72% were realised in the United Kingdom. Between 2009 and 2013, Germany had a negative trade saldo in this service category (2013: €-5,707m). The largest share of Germany's imports in 2013 (69.24%) originated from European countries (*Deutsche Bundesbank*, German Federal Statistical Office 2015, own compilations).

Supporting measures

Generally, the German Federal government considers liberal professions as important pillar of the economic system. Most liberal profession sub-sectors can access the promotional programmes of the German Federal Government, such as financial supporting schemes (loans for support start-up activities and business development) or measures to strengthen business development concepts. Further support is granted at the level of the federal states (*Bundesländer*).³²

The German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy supports small and medium-sized enterprises through its *Mittelstandsinitiative*. This initiative supports the German SME segment in seven dedicated fields that comprise SMEs' innovation potentials, securing qualified labour, supporting start-ups and enterprise succession, internationalisation, strengthening SMEs' financial base, renewable energy and energy efficiency, and reducing bureaucracy.³³ In a general perspective, these measures aim at growth-friendly framework conditions for SMEs, and the relevance of liberal professions is particularly addressed with respect to service-based structural change, demographic change and internationalisation of services. Important policy measures for supporting liberal professions are addressing:

- The reduction of bureaucracy
- Business finance (access to finance beyond bank finance) that responds to specific needs of liberal professions: rather smaller amounts of credits, high demand for pre-financing, frequently lacking guarantees and/ or lacking assessments for soft skills. Liberal professions can access different supporting SME programmes (e.g. managed by *KfWBankengruppe*) and/or have access to specific programmes such as a programme for financial support for the film industry (in the context of supporting the cultural and creative industries, managed by *KfWBankengruppe*)³⁴. Further measures are related to qualification, consulting or coaching measures
- Tax policy: The Tax Simplification Act (2011), the Company Taxation Simplification Act and further measures aim at favourable framework conditions for all types of companies, including liberal professions
- Modernising the legal frame for liberal professions (advertising, legal and shareholding, fee schedules and structures)

³² See <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/freie-berufe,did=525832.html>.

³³ See <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/politik-fuer-den-mittelstand,did=511414.html>.

³⁴ See <https://www.kfw.de/inlandsfoerderung/Unternehmen/Filmfinanzierung/>.

- Start-up support: access to coaching (support measure *Gründercoaching Deutschland*, initiative *Gründerland Deutschland*, provision of information for start-ups)
- Consulting for increasing business know-how (access for liberal professions since 2002)
- Promotion of foreign trade: The Federal Government's measures can be accessed by liberal professions; in addition, the Government specifically strengthens individual branches (e.g. pilot project *Ausbau und Aktualisierung der Länderinformationen für grenzüberschreitend tätige Architekten und Ingenieure*³⁵ and *BMWi- Markterschließungsprogramm*³⁶)
- Further, the German Federal Government launched specific supporting measures for cultural and creative industries (e.g. *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft*³⁷) (Deutscher Bundestag 2013, p. 14ff).

Further, the Federal Ministry for Economic Affairs and Energy is the leading interdepartmental contact point concerning interdisciplinary issues related to liberal professions. It is also in charge of laws governing accountants and aims at improving legal framework conditions for liberal professions.³⁸

More specifically referring to the promotion of foreign trade, the German Federal Ministry for Economic Affairs and the German Association of Liberal Professions provide information concerning various supporting measures for liberal professions, which are partly specific for this economic sector and partly offered to a broader range of German businesses. The main instruments for supporting export activities are³⁹:

- Germany Trade and Invest⁴⁰ is responsible for business promotion on the Federal level. This economic development agency promotes Germany as a business and technology location on the one hand, and supports German companies with global market information on the other hand. The German Association of Liberal Professions is represented in its advisory board and can thus position liberal professions and their interests
- The German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy initiated the Business Portal iXPOS that provides information on different aspects of international trade⁴¹
- German export credit guarantees: These guarantees cover potential cases of damage. Initially focusing on the export of goods, these guarantees can nowadays also be used in cases of know-how and service export⁴²
- The German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy's Market Development Programme (*Maßnahmen zur Erschließung von Auslandsmärkten für kleine und mittlere Unternehmen des produzierenden Gewerbes und für Dienstleister*) is open for liberal professions and since 2011 supports new areas as services in creative fields, renewable energies and the health economy. The programme supports different activities both in target countries and in Germany in order to inform companies and decision-makers about markets, specific companies and their offers and to initiate business opportunities. Further activities relate to training programmes as well as participation in fairs and exhibitions⁴³
- The German Federal Ministry for Economic Affairs and Energy offers political support for projects abroad; its programme for economic promotion in foreign countries supports German firms in market development⁴⁴
- Further initiatives of liberal professions support international activities. Besides the Foreign Service of the German Medical Association (*Bundesärztekammer*), particularly the "Planned in Germany" database and the European *Confédération Fiscale Européenne* represent technical and scientific professions as well as legal, accounting and tax consulting professions. "Planned in Germany – Quality Solutions Worldwide" is a database that contains information on German planners. This initiative was launched by the German Federal Chamber of Architects and the German Federal Chamber of Engineers in 2003.⁴⁵ The *Confédération Fiscale Européenne* is a European register of tax consultants, initiated in 2003⁴⁶

³⁵ See <http://www.nax.bak.de/laenderdatenbank/das-projekt/>.

³⁶ See <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/DE/Ihr-geschaef-im-ausland/Abnehmer-und-partnerfinden/Kontaktveranstaltungen/bmwi-markterschliessungsprogramm.html>.

³⁷ See <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/>.

³⁸ See <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=197238.html>.

³⁹ See <http://www.freie-berufe.de/themen/internationales-und-aussenwirtschaftsfoerderung/aussenwirtschaftsfoerderung/initiativen-der-freien-berufe.html>.

⁴⁰ See <http://www.gtai.de/>.

⁴¹ See <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/your-business-in-germany.html>,

<http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=197238.html>.

⁴² See <http://www.freie-berufe.de/themen/internationales-und-aussenwirtschaftsfoerderung/aussenwirtschaftsfoerderung/exportkreditgarantien-des-bundes.html>.

⁴³ See <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/Aussenwirtschaftsfoerderung/auslandsmarkterschliessung.html>.

⁴⁴ See <http://www.freie-berufe.de/themen/internationales-und-aussenwirtschaftsfoerderung/aussenwirtschaftsfoerderung/politische-flankierung-von-auslandsprojekten.html>, <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Aussenwirtschaft/aussenwirtschaftsfoerderung.html>.

⁴⁵ See <http://www.nax.bak.de/>.

⁴⁶ See <http://www.freie-berufe.de/themen/internationales-und-aussenwirtschaftsfoerderung/aussenwirtschaftsfoerderung/initiativen-der-freien-berufe.html>.

- The German Association of Liberal Professions follows negotiations of the World Trade Organisation (WTO), particularly the General Agreement on Trade in Services (GATS).⁴⁷

Challenges

There are several obstacles that hamper the trade of services and its measurement compared to the trade of goods. The *Institut der deutschen Wirtschaft Köln* and *Consult GmbH* (2013, p. 186ff) address the following main obstacles that the service industries face in international trade:

- Limited fungibility of many services due to their immaterial character, their high client-specific structure, cultural specificities and language barriers
- Small scale structure of the service sector: Generally, large companies rather tend to engage in international trade than smaller businesses. Since the service sector is to a higher degree composed of smaller companies, international engagement is on average below that of manufacturing firms
- Different degrees of regulation: Requirements concerning regulations tend to be higher for service firms and also vary in different target economies. However, efforts are undertaken to reduce rules and regulations
- Hybrid production: It is not always possible to clearly differentiate between goods and services since they are to an increasing extent provided as a hybrid offer. This makes the measurement of services difficult and may lead to an under-estimation of service exports
- Services can be generated on-site; in these cases, the service as such is not crossing the border and is therefore not measured.

Recent developments both in Europe and on the international scale shape the framework conditions of businesses. Economic relations become more strongly interwoven, new markets, new actors and new technological challenges lead to the need for business to quickly adapt and react. As in other business segments, liberal professions have to flexibly respond to these challenges. Further, besides new markets, new occupations and new employment relationships are emerging. The ability for networking and the ability to interact in international networks are essential for liberal professions. Important preconditions are good knowledge in information and communication technologies as well as the efficient use of the Internet.⁴⁸

In recent years, important challenges in liberal professions were the implementation of European rules (EU services directive, Professional Qualifications Directive, Standardisation), further developments of rules in Europe, challenges in the field of information and communication technologies and digitalisation, as well as copyright protection. Future challenges for liberal professions are related to skill shortage (particularly in healthcare professions) (Deutscher Bundestag 2013, p. 26ff).

Main German exporters in the concerned fields of activities

Architectural activities (M71.11, Architekten)

- Stamm Planungsgruppe GmbH (M71111, Architekturbüros für Hochbau), <http://www.stamm-planungsgruppe.com/> (100%)
- J.R. Schmatz GmbH Bauplanungsgesellschaft (M71111, Architekturbüros für Hochbau), <http://www.bauplanung-schmatz.de/> (100%)
- AS & P - Albert Speer & Partner GmbH (M71111, Architekturbüros für Hochbau), <http://www.as-p.de/> (50%)
- UNIT 4 Verwaltungs GmbH (M71111, Architekturbüros für Hochbau), <http://unit-4.com/> (50%)
- Heinle, Wischer Gesellschaft für Generalplanung mbH (M71111, Architekturbüros für Hochbau), <http://www.heinlewischerpartner.de/> (40%)

Legal activities (M69.1, Rechtsberatung)

- ECDDP Rechtsanwalts-gesellschaft mbH (nicht in Hoppenstadt-Datenbank gefunden), <http://www.ecddp.de/> (40%)
- Professor Dr. Sick Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, <http://www.ra-dr-sick.de/> (5%)
- Aderhold Rechtsanwalts-gesellschaft mbH, <http://www.aderhold-legal.de/> (3%)

Accounting activities (M69.2, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung; Buchführung)

- DT Dortmunder Treuhandges. mbH Wirtschaftsprüfungsges. Steuerberatungsges., <http://www.dortmunder-treuhand.de/> (75%)
- MSW GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, www.mswberlin.de (30%)
- VHL Vahle & Langholz GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, www.vahle-stbg.de (10%)

⁴⁷ See <http://www.freie-berufe.de/themen/internationales-und-aussenwirtschaftsfoerderung/gats-wto-verhandlungen.html>.

⁴⁸ See <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Wirtschaft/branchenfokus,did=197230.html>.

- A R S ARCUS GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellscha. Steuerberatungsgesellschaft, <http://www.ars-arcus.de/ars-arcus-steuerberater-muenchen.html> (nicht in Hoppenstadt-Datenbank gefunden) (5%)
- BM Partner Revision GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, www.bmpartner.de (2%)
- DuppsSelbach Steuerberatungsgesellschaft mbH, <http://www.dupps-selbach.com/> (2%)
- DGR Deutsche Genossenschafts-Revision Wirtschaftsprüfungsges. GmbH, www.dgr-wpg.de (1%)
- Dr. Schumacher & Partner GmbH Sitz Düsseldorf Wirtschaftsprüfungsges., <http://www.schumacher-partner.de/> (1%)

References

- Brehm, T./ Eggert, K./ Oberlander, W. (2012): Die Lage der Freien Berufe. Institut für Freie Berufe Nürnberg. Nürnberg
- Deutsche Bundesbank Eurosystem/ Statistisches Bundesamt Destatis (2015): Außenhandel und Dienstleistungen der Bundesrepublik Deutschland mit dem Ausland. Integrierte Daten für den Berichtszeitraum 20009 bis 2013. Wiesbaden, Frankfurt.
- Deutscher Bundestag (2013): Bericht der Bundesregierung über die Lage der Freien Berufe. Drucksache 17/13074, 17. Wahlperiode.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln / Consult GmbH (2013): Stand und Perspektiven von Dienstleistungen in Deutschland – Potentiale der deutschen Dienstleistungswirtschaft. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Endbericht zum Projekt Nr. 17/11. Köln.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.) (2013): Auslandsumsätze von freiberuflich geprägten Wirtschaftszweigen am Beispiel der Architekten – ein Vergleich verschiedener Datenquellen. Verfasser: Peter Kranzusch. IfM - Daten und Fakten Nr. 6. Bonn.
- Statistisches Bundesamt (2014): Dienstleistungen. Strukturserhebung im Dienstleistungsbereich. Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen 2012. Fachserie 9 Reihe 4.4. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Annexe D – Note portant sur le cas des Pays-Bas

Liberal professions and their export activities in the Netherlands (Matthijs Janssen – Dialogic, Utrecht)

Introduction

For a long time, people in the Netherlands practicing a liberal profession could do so without being registered in the Dutch trade register (central business database). Only as of July 2008, also lawyers, architects and accountants have to inscribe themselves at the Chambers of Commerce.⁴⁹

Although all fitting the definition of “occupations requiring special training in the arts or sciences”, we find highly distinct types of economic activities within the category of liberal professions. Each of the liberal professions is traditionally characterized by a high degree of institutionalization; the professions develop their own code of practice and code of ethics, rather than that they are regulated by law. As a result, compared to the strong connections *within* each profession, there are only few bonds *between* liberal professions of a different kind (at least in the Netherlands)⁵⁰. Perhaps one particular reason for ‘liberal professions’ to be a relatively invisible theme in the Dutch economy and policy debates, is that historically the business categories of ‘freelancer’, ‘starters’ and entrepreneurs in general have been receiving the majority of attention. Since these categories of self-employed individuals (with or without employees, alone or united in an association) already include practitioners of liberal professions, there hardly are communities or policy measures exclusively focused on the communalities shared by liberal professions only. Instead, most of the support measures with relevance for (exports by) lawyers, accountants and architects are the ones for small enterprises in general.

According to recent statistics, liberal professions account for a large share of the Dutch business service sector. The table below indicates that legal activities (including lawyers and accountancy) and architectural/engineering services clearly form the two key components of section M in the SBI industry classification. The relative shares of the individual sub-sectors has remained stable over the past four years.

Table D1 :Composition of business service sector in the Netherlands.

NACE (2-digit)	Business service sector	2009	2010	2011	2012
69	Legal activities and administration	142.300	143.300	141.700	140.100
71	Architectural and engineering activities	126.800	127.800	127.800	126.600
72	Scientific research and development	30.800	32.600	32.800	33.400
73	Advertising and marketing research	58.100	59.300	63.000	61.500
75	Veterinary activities		6.000	7.000	7.000

⁴⁹MKB Service Desk (2013). [Overview of liberal professions in The Netherlands](#). (In Dutch).

⁵⁰This is different in, for instance, Belgium, where one can find a [federation for liberal professions](#) as well as a [liberal professions magazine](#).

Policy context: Regulation regarding competitiveness and codes of practice

Liberal professions like legal and architecture services are characterized by their strongly regulated markets. Over the past two decades, also in the Netherlands competitiveness has been the most prominent topic when it comes to policy interest for specifically these professions. Two considerations are leading in this respect. First, with respect to the market failure of information asymmetry, the government wants to protect customers against malpractices by liberal professionals. Secondly, the fact that liberal professions adhere to strict self-imposed regulations might result in situations where market entry is difficult, and therefore competition is lacking. The latter aspect is not only a threat for consumers (facing higher prices and lower quality), but also damages the competitiveness of liberal professions with respect to the international playing field. Ultimately, market regulation therefore holds considerable relevance for the export possibilities for the liberal professions.

Since the '90s, the Dutch government has been implementing a series of interventions aimed at improving market mechanisms and deregulation (known as the 'MDW'-trajectory; 1994).⁵¹ As part of this trajectory, the Dutch Ministry of Economic Affairs set out studies to investigate opportunities for a more competitive market in the liberal professions.⁵² In a 2003 study commissioned by the European Commission, it was concluded that regulation intensity in the Dutch liberal professions were relatively low compared to other European countries.⁵³ Nevertheless, in 2004 the Netherlands Competition Authority (NMa) started investigating self-regulation by notaries, lawyers, accountants and architects. Reason for undertaking this effort was again to investigate whether existing regulation hampered competition, and therefore competitiveness position of (firms in) these sectors.⁵⁴ The NMa published reports for each of branches in subsequent years. It presented suggestions for improvement, were she discussed in dialogue with the sectors themselves. Subsequently, the sectors reacted by altering their regulation with respect to competition. The NMa investigated the effects of these changes. Generally, these developments led to less bureaucratic complexity and to more transparency and room for competition. This was for concluded, for instance, for the case of lawyers.⁵⁵

Apart from policies on regulatory affairs, liberal professions as such do not feature prominently in any significant policy discussion.

⁵¹Cavelaars (2003) - Free market and price-making in the liberal professions.(In Dutch).

⁵²For instance: De Bijl& van Damme (1997) – [Regulation and self-regulation in markets witch quality uncertainty](#). Commissioned by the Ministry of Economic Affairs (In Dutch).

⁵³Paterson et al. (2003). Economic impact of regulation in the field of liberal professions in different Member States: Regulation of professional services. Research report commissioned by the European Commission, DG Competition. In this study, France was categorized as a country having a substantial level of regulation in all but the technical liberal professions.

⁵⁴NMa (23-01-2004). [Liberal Professions and Tenders Important Themes in 2004](#).

⁵⁵NMa (05-01-2011). [OnderzoekzelfreguleringNederlandseOrde van Advocatenafgerond](#).(In Dutch).

Statistical details concerning lawyers, accountants and architects

Firmnumbers, employment, turnover

Table D2: Key statistics on selected professions

Characteristics		Legal (69.1)	activities	Accounting (69.2)	etc.	Architectural activities (71.1.1)
Number of business units			13940		28505	5325
Employment volume (fte)	<i>Contracted employees</i>		40500		68900	8900
	<i>Active persons</i>		49500		90600	12500
Number of jobs	<i>Contracted employees</i>		52100		84900	10300
	<i>Active persons</i>		62800		112100	15000
Turnover	<i>Total, x€1000</i>		€6.012.000		€9.727.000	€1.053.000
	<i>Netto, x€1000</i>		€5.856.000		€9.636.000	€1.050.000
Active person (job) / company			4,5		3,9	2,8
Turnover (total) / company	<i>x€1000</i>		€431		€341	€198
Turnover (total) / fte (contracted)			€148.444		€141.176	€118.315
Turnover (total) / active person (job)			€95.732		€86.771	€70.200

Export activities by lawyers, accountants and architects

Export figures business services (and [export in general](#))

Export statistics

Table D3: Exports relative to sector size

		Legal activities	Accounting	Architectural activities*
Export	Total export (mln)	515	2040	175,5
	Export / turnover (%)	8,6	21	16,7
Import	Total import (mln)	510	968	79,5
	Import / turnover (%)	8,5	10	7,5

*Only combined data of the export of the engineering and architectural sector is available. An estimation of the export is based on the subdivision of the turnover of architectural and engineering sector.

Table D4: Export by country

Land	Legal Activities		Accounting		Architectural Activities	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import
Australia	2	6	38	5	0	0
Belgium	25	19	26	41	71	49
Brazil	1	5	2	4	46	2
Canada	7	4	36	5	1	1
Denmark	4	2	6	9	59	14
Germany	65	66	45	69	64	77
France	15	13	16	22	68	30
Ireland	4	1	5	12	12	4
India	1	2	18	33	11	10
Italy	9	4	9	12	30	24
Japan	8	19	18	2	3	33
Malaysia	1	0	28	51	8	1
Nigeria	0	0	20	2	79	0
Norway	0	0	13	17	32	5
Austria	2	2	4	4	16	0
Russia	4	6	48	6	60	1
Singapore	3	5	29	4	13	26
Spain	6	4	23	8	30	6
Suisse	21	2	90	14	372	68
Turkey	1	2	7	2	25	1
United Kingdom	79	96	1031	393	99	210
United States of America	165	170	186	96	79	73

Export-related obstacles and success factors

The top five of Dutch export partners is occupied by Germany, the UK, the US, China, and France; together they account for almost half of Dutch exports (measured in terms of added value). A SWOT-analysis by the Dutch ING Bank reveals that in the near future all of these countries remain interesting in terms of growth and market potential.⁵⁶ Also, risks related to market volatility, free trade, and reliability are stated to be relatively acceptable in those countries (except China).

As lawyers and accountants typically are not export-oriented, apart from opening establishments in other countries, most information on export opportunities in specific sectors is related to architecture. An analysis of how to overcome export barriers is provided in the 'Export Roadmap Architectural Services', published by the Association of Dutch Architects.⁵⁷ Reasons to engage in export are the limited size of the Dutch market, possibilities to develop skills and networks, geographical proximity (for countries located at the border), and situations in which architecture agencies simply get orders from foreign clients. Of course there are also reasons not to export: this concerns factors like differences in architecture practices, building traditions, role of the architect, regulation, and cultural / political differences (incl. communication difficulties / costs). The Roadmap helps architects with structuring their decisions regarding export ambitions. It is recommended that architects first make an internal analysis, in which they gauge their strengths and weaknesses regarding financial and administrative affairs (fiscal, legal, insurance), human resources, acquisition & marketing, product and service development, and finally management and organization. In order to estimate the benefits of going abroad, architects are also advised to analyse external factors. International comparisons with Belgium, Germany, France and the UK shed light on relative height of tax tariffs, payment systems, funding possibilities, contract forms, legal registration, and differences in architecture law.

Ultimately, the Roadmap helps architects to make their own SWOT-analysis with respect to export opportunities. A more general SWOT-analysis for architects with export ambitions (not adapted to individual companies, but to the export location) was prepared by the Dutch Embassy in Italy.⁵⁸ The embassy sees valuable opportunities for Dutch architects with expertise in infrastructure, sustainable building, and public utilities. Factors to take into account are procurement procedures (even when fulfilling European guidelines), bureaucracy, and regulation. One way to combine an internationally strong reputation with local knowledge is to enter the market by partnering with an Italian firm.

More information on export obstacles and success factors is collected by the Association of Dutch Architects (BNA). Her collection of links regarding 'international strategy' also refers to the webpage Creative Holland (an initiative by Dutch Creative Industries, Ministry of Education, Culture and Science) and more general guides. For the other liberal professions, such overviews are hard to find.

⁵⁶ING (nov. 2014). [Country of Trade – Revision of ranking list most important export countries for the Netherlands](#).

⁵⁷Laura Melissen (2007). [Export Roadmap Architectural Services](#). Association of Dutch Architects (BNA). Based on study 'Export of Dutch architecture services; a study of success- and failure factors of the Dutch architect in Belgium, Germany, France and the UK'. (In Dutch).

⁵⁸Dutch Embassy in Italy (2008). [Opportunities for Dutch architecture in Italy](#).

Policy measures

The Dutch national government, and especially the Ministry of Economic Affairs, regards export as a key priority.⁵⁹ Various policy measures have been introduced to provide information and financial support to firms with export ambitions. Moreover, the ministry's policy mix includes a wide variety of policies addressing entrepreneurship and/or innovation. Such instruments have relevance for the competitive position (and therefore export potential) of Dutch business. Generally, however, there are only few interventions explicitly focused on the liberal professions, let alone their export propensity. Below we successively list those policy measures having relevance for liberal professions, and those that support export activities. We conclude by assessing which policy measures are particularly interesting when considering these two topics in relation to each other.

Policy support for liberal professions

Support for SMEs

Policy instruments aimed at supporting SMEs can be divided into two subcategories: instruments for SMEs in general and policy support aimed specifically at innovative SMEs or start-ups. Both categories include three types of support: funding schemes, which create possibilities for SMEs to obtain credit when this is not an option via regular means; tax schemes, which allow SMEs to pay less taxes; and advice, on various practical matters (such as those concerning export activities).

- General:
 - Funding schemes: SME loan guarantee scheme, Qredits, Growth facility scheme
 - Tax schemes: Zelfstandigenaftrek.
 - Advice: Chambers of Commerce
- Innovative SMEs / start-ups:
 - Funding schemes: Future Fund
 - Tax schemes: WBSO/RDA, Innovatiebox. General, but intensively used by SMEs.
 - Advice (previously Syntens, now part again of Chambers of Commerce). Now that legal professions are required to register themselves, they automatically obtain possibilities to turn to the Chambers of Commerce for advice. Workshops and expert consultations can concern the topic of exporting.⁶⁰

Framework conditions regarding business environment

With its existing policy on removing administrative burdens for firms ('Regeldrukbeleid'), the Dutch governments aims to reduce the amount of time professionals have to spend on various administrative activities.⁶¹ In addition, several initiatives are in place with the collective goal of digitalizing government services, under the banner of 'e-government'. E-government is expected to reduce administrative burdens for firms as well.⁶²

Policy support for export activities

The Dutch government supports export through several types of activities. One main type of activity is the provision of (practical) information with regard to export. For instance, various portals exist which integrate all relevant information on this topic. In addition, a couple of policy instruments support firms who are willing to go abroad by financial means and coaching. Finally, substantial resources go into the promotion of foreign trade via international networks, trade missions and organizations such as StartupDelta, led by former European Commissioner Neelie Kroes, and the Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). A noteworthy party in all three types of activity is RVO: the Dutch government agency for Dutch businesses.

Information provision

- The Royal Association MKB-Nederland. Portal 'mkb servicedesk'
 - [Internationaal Ondernemen Desk](#). Offers assistance in export capabilities of SMEs. E.g. in form of whitepaper 'First aid in exporting'.
 - App: ['NL exporteert'](#)
- [Ondernemersplein.nl](#). A portal which integrates all practical information for Dutch firms, including info on exporting and export laws and regulations in many countries.
- DutchTradepartners.com (see also Fenedex Export Companies Index, per branche). Also present in NIO.

⁵⁹Ministry of Economic Affairs (2011). [Foreign markets. Dutch opportunities](#). (In Dutch).

⁶⁰Janssen, M. & den Hertog, P. (2015). ERAWATCH R&I Country Report 2014: The Netherlands.

⁶¹ DG Business & Innovation (2013). Goed Geregeld, eenverantwoorde vermindering van regeldruk 2012-2017. Letter to the Dutch Parliament.

⁶² www.e-overheid.nl

- Erasmus for Young Entrepreneurs. Traineeships for aspiring or young entrepreneurs with a focus on the transfer of knowledge with regard to entrepreneurship.

Export support facilities

- Dutch Good Growth Fund (DGGF) – funding for SMEs exporting to emerging countries
- Export credit insurance (EKV) – insurance for non-paying, foreign customers
- Finance for International Business (FIB) – credit for SMEs willing to invest in emerging markets
- Fund Emerging Markets (FOM) – funding for firms with foreign affiliates
- International Finance Corporation (IFC) – credit for SMEs willing to invest in emerging markets
- Starters International Business (SIB) – coaching sessions for SMEs with provide practical information on how to invest abroad

Promotion of foreign trade

- RVO.nl:
 - Netherlands Business Support Offices (NBSOs)
 - Innovation Attaché Network
 - Enterprise Europe Network
 - Embassies and trade missions
 - Partners for International Business
- Public-private partnerships with respect to export promotion. Notably, the Network International Entrepreneurship ([NetwerkInternationaalOndernemen](#); NIO). Network initiated by Ministry of EA, in which a diverse set of stakeholders is united e.g. Chambers of Commerce, Netherlands Agency, banks, MKB-Nederland (see below), Confederation of Dutch Industry and Employers (VNO-NCW). Website is information portal. Noteworthy initiative: Dutch Trade Board.
- StartupDelta - initiative lead by Special Envoy NeelieKroes, aimed at promoting the Dutch private sector abroad.
- NFIA – an organization established to promote the Dutch business environment by helping and advising foreign firms who intent to establish businesses in the Netherlands.

Main Dutch exporters in the concerned fields of activities

Profession	Name	Weblink
Audit	PWC Nederland	http://www.pwc.nl/en/
Audit	EY Nederland	http://www.ey.com/NL/nl/Home/Article
Audit	DeloitteNederland	http://www2.deloitte.com/nl/nl/services/audit.html?icid=bottom_audit
Audit	KMPG Nederland	http://www.kpmg.com/nl/en/pages/default.aspx
Lawyer	De Brauw Blackstone Westbroek	http://www.debrauw.com/#
Lawyer	NautahDutilh	http://www.nautadutilh.com/en/home/
Lawyer	Loyens&Loeff	http://www.loyensloeff.com/en-US/News/WhatOthersSay/Pages/LoyensLoeffNederland.aspx
Architect	OMA	http://www.oma.eu/
Architect	Jo Coenen	http://www.jocoenen.com/jcau/index5.html
Architect	MVRDV	http://www.mvrdv.nl/
Architect	MecanooArchitecten	http://www.mecanoo.nl/

References

Cavelaars (2003) - Free market and price-making in the liberal professions. (In Dutch).

De Bijl& van Damme (1997) – [Regulation and self-regulation in markets with quality uncertainty](#). Commissioned by the Ministry of Economic Affairs (In Dutch).

DG Business & Innovation (2013). Goed Geregeld, een verantwoorde vermindering van regeldruk 2012-2017. Letter to the Dutch Parliament.

Dutch Embassy in Italy (2008): [Opportunities for Dutch architecture in Italy](#).

ING Economic Agency (2014): [Netherlands trade country, Revision ranking of most important export countries for the Netherlands](#). (In Dutch).

Janssen, M. & den Hertog., P. (2015). ERAWATCH R&I Country Report 2014: The Netherlands.

Laura Melissen (2007). [Export Roadmap Architectural Services](#), based on study 'Export of Dutch architecture services; a study of success- and failure factors of the Dutch architect in Belgium, Germany, France and the UK'. (In Dutch).

Ministry of Economic Affairs (2011). [Foreign markets, Dutch opportunities](#). (In Dutch).

MKB Service Desk (2013). [Overview of liberal professions in The Netherlands](#). (In Dutch).

NMa (05-01-2011). [Onderzoek zelfregulering Nederlandse Orde van Advocaten afgerond](#). (In Dutch).

NMa (23-01-2004). [Liberal Professions and Tenders Important Themes in 2004](#).

Paterson et al. (2003). Economic impact of regulation in the field of liberal professions in different Member States: Regulation of professional services. Research report commissioned by the European Commission, DG Competition.

TopsectorCreatieve Industry (2013) – [Internationalisation Agenda. www.e-overheid.nl](#)

Annexe E- Questionnaire d'entretiens semi-directifs avec les cabinets

Date entretien :
Réalisé par :
Entreprise :
Interlocuteur et fonction :
Coordonnées :

A. Questions introductives

Domaines de spécialisation (le cas échéant) ; date de création ; nombre de **personnes** actives au total au sein du cabinet; nombre de **salariés** en ETP ?

Activités internationales ?

– NON => section B

– OUI => section C

B. Absence d'activités à l'international

Quelles sont les raisons qui expliquent l'absence d'activités internationales, quelles sont les freins, les obstacles, etc. ?

C. Existence d'activités à l'international

Quels sont les pays concernés ? Pour quels types de prestations en général ? Ces prestations sont-elles le plus souvent différentes de celles réalisées en France ? Si oui, en quoi plus précisément ? Quelle part du CA ces activités internationales représentent-elles? Quelles sont les tendances d'évolution ?

D. Facteurs positifs ; obstacles voire handicaps

Principaux facteurs de succès et vecteurs facilitant les activités internationales ?

Principaux obstacles ou handicaps pour les activités à l'international ?

E. Suggestions quant à de possibles évolutions des politiques publiques et des dispositifs de soutien susceptibles d'améliorer la situation dans ce domaine ?

F. Questions en lien avec le CA

CA approximatif du dernier exercice ; évolution du CA au cours des dernières années ; tendances d'évolution pour les années à venir ?

G. Questions conclusives

Annexe F - Questionnaire d'entretiens semi-directifs avec les entreprises clientes

Date entretien :

Réalisé par :

Entreprise :

Interlocuteur et fonction :

Coordonnées :

A. Questions introductives :

Secteur d'activité :

Chiffres-clés : salariés, millions d'€ de CA en 2014, du CA réalisé à l'international

Principaux pays d'implantation, de production et de commercialisation de biens et services :

Marché prédominant :

B. Recours à des professions libérales à l'international

A quel type de professions libérales faites-vous appel dans le cadre de vos activités internationales (exportations, implantations d'unités de production ou de commercialisation, joint-ventures, fusions-acquisitions, etc.) ?

C. Caractérisation du recours à des professions libérales à l'international et D. Logique justifiant les choix

Pouvez-vous distinguer de façon schématique pour quels types de prestations et dans quels pays vous faites appel à des cabinets français ou a contrario à des cabinets étrangers ?

Quelles sont les raisons sous-jacentes à ces choix ?

Pourquoi choisir plutôt des prestataires français ?

Pourquoi choisir plutôt des prestataires étrangers ?

E. Difficultés rencontrées pour l'exercice de ces prestations dans un cadre international

De votre point de vue, à quelles difficultés les professions libérales françaises sont-elles principalement confrontées à l'international ?

Annexe G - Liste des entretiens réalisés

Date	Structure	Nom de l'interlocuteur/interlocutrice	Catégorie
23.04.2015	Eurodia	M. Gillery	Entreprises clientes
24.04.2015	La vie en rose	M. Georges-Heitz	Entreprises clientes
04.05.2015	FOSELEV	M. Pauhiac	Entreprises clientes
20.05.2015	ETAM Lingerie	Mme Beaupere	Entreprises clientes
22.05.2015	NOREMAT	M. Leboeuf	Entreprises clientes
26.05.2015	MANITOU Group	M. Beaunieux	Entreprises clientes
02.06.2015	LINK BY NET	M. Buy	Entreprises clientes

Date	Structure	Nom de l'interlocuteur/interlocutrice	Catégorie
17.06.2015	Fabre-Speller	M. Fabre	Architectes
18.06.2015	Global Archi	M. Tardivon	Architectes
17.06.2015	AFEX	Mme Houbart	Architectes
19.06.2015	2/3/4	M. Roux	Architectes
19.06.2015	Enia Archi	M. Piechaczyk	Architectes
22.06.2015	AIA	M. Nantois	Architectes
25.06.2015	Masquida Architecte	M. Masquida	Architectes
25.06.2015	X-TU	M. Desmazie	Architectes
25.06.2015	VIGUIER	Mme. Dienstag	Architectes
26.06.2015	PAVE Bordeaux	Mme Rosenbaum	Architectes
26.06.2015	Rosenbaum Architecture	Mme Rosenbaum	Architectes
29.06.2015	CNAU	M. Biry	Architectes
02.07.2015	HANUMAN	M. Guillot	Architectes
02.07.2015	Architecture Studio	Mme Baillet	Architectes
03.07.2015	Mezraud & Architectes	M. Beligné	Architectes

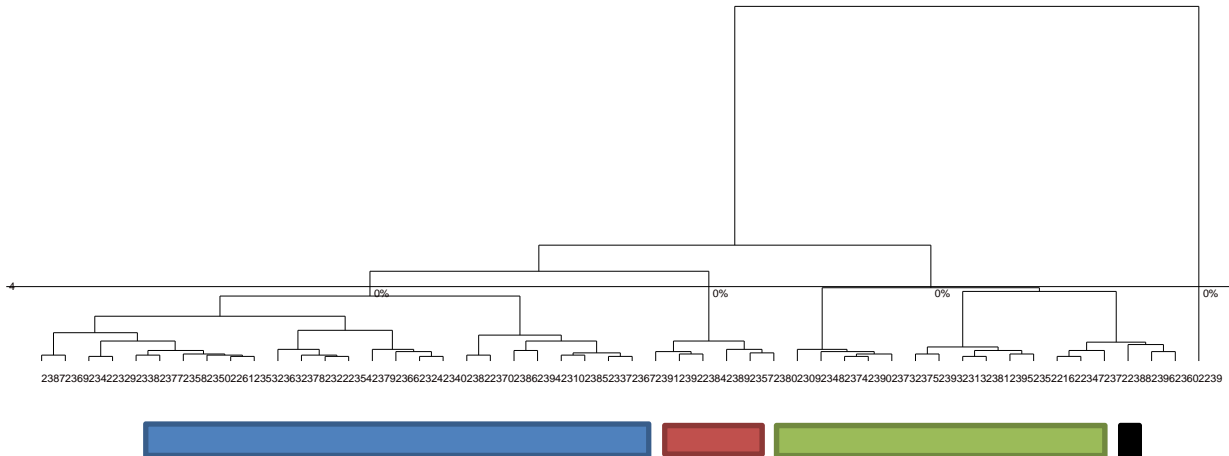
Date	Structure	Nom de l'interlocuteur/interlocutrice	Catégorie
15.07.2015	Cabinet Louisadat-Pettovich	Me Louisadat	Avocats
21.07.2015	CA Avocats	Me Bollecker	Avocats
21.07.2015	Acta et Litis	Me Fuchs	Avocats
21.07.2015	VALORIS	Me Julien Saint-Amand	Avocats
03.09.2015	MGG Legal	Me Gravier-Guillemare	Avocats
04.09.2015	BCW & Associés	Me Segal	Avocats
14.09.2015	Arpège Avocats	Me Bassiri	Avocats
14.09.2015	GVV	Me Querent-Hahn	Avocats
17.09.2015	Cabinet Procaccini	Me Procaccini	Avocats
17.09.2015	Lamy et Associés	Me Radtke	Avocats
17.09.2015	PWC Avocats	MeThomas	Avocats
02.10.2015	Cabinet Viguier	Me Viguier	Avocats
02.10.2015	Cabinet Escoffier-Tubiana	Me Escoffier-Tubiana	Avocats

Date	Structure	Nom de l'interlocuteur/interlocutrice	Catégorie
20.07.2015	JPA Conseil	M. Potdevin	Experts-comptables
14.08.2015	CEGEPAC	M. Audrain	Experts-comptables
07.09.2015	TGS-SOREGOR	M. Desjardins	Experts-comptables
30.09.2015	In Extenso	M. Clisson	Experts-comptables
30.09.2015	BDOHDM	M. Mollan	Experts-comptables
30.09.2015	ACOREX	M. Burel	Experts-comptables
30.09.2015	STRATEFIS	M. Pestureau	Experts-comptables
30.09.2015	ESSORDE	M. Gbego	Experts-comptables
30.09.2015	NONCIAUX	M. Nonciaux	Experts-comptables
30.09.2015	CAP Expertise	M. Micoud	Experts-comptables
30.09.2015	XTRUM	M. Sauvage	Experts-comptables
30.09.2015	AXES	Mme Viollaud	Experts-comptables
30.09.2015	CP Audit	M. Cabayes	Experts-comptables
30.09.2015	Patrice Gautier et associés	M. Lepicart	Experts-comptables

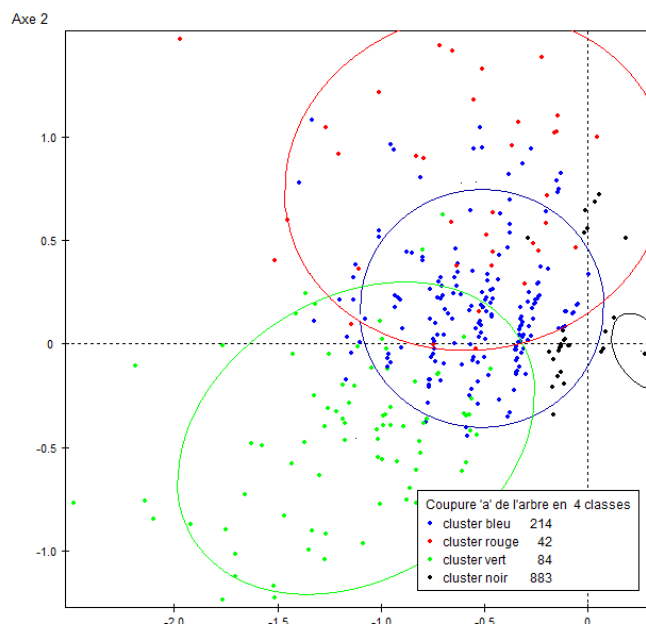
Annexe H - Approche exploratoire par les clusters clivés

Typologies fondées sur les facteurs et les freins cités :

Classification hiérarchique directe (sur facteurs)



Version quatre clusters :



Facteurs et freins les plus clivants :

Cluster 1

Cluster bleu (214 individus, 18%)	Modalités caractéristiques	% dans le cluster	% dans l'ensemble des 1223 cabinets
5.6 facteur : Bonne maîtrise linguistique	oui	73	22
5.6 facteur : Partenariats avec des acteurs locaux	oui	51	14
5-8 frein : Coûts de prospection	oui	36	9
5-8 frein : Clientèle avec une activité de proximité	oui	28	7
5-8 frein : Différence de pratiques professionnelles et de réglementations	oui	36	11
5-8 frein : Barrière de la langue	oui	26	7
5-8 frein : Image insuffisamment positive de la qualité des services proposés en France	oui	24	6
5.6 facteur : Membres du cabinet de nationalité ou de cursus étranger	oui	21	6
5.6 facteur : Appartenance à un réseau professionnel international	oui	21	6
5-8 frein : Coût trop élevé des prestations	oui	19	5
5-8 frein : Absence, cloisonnement ou faible efficacité de l'action des pouvoirs publics en termes de soutien à l'internationalisation	oui	22	7

Cluster 2

Cluster rouge (42 individus, 3%)	Modalités caractéristiques	% dans le cluster	% dans l'ensemble des 1223 cabinets
5-8 frein : Autre	oui	90	3
5.6 facteur : Autre	oui	62	5
5.6 facteur : Bonne maîtrise linguistique	oui	67	22
5.6 facteur : Accompagnement de PME françaises sur des marchés	oui	21	6
5-8 frein : Image insuffisamment positive de la qualité des services proposés en France	oui	21	6
5-8 frein : Absence, cloisonnement ou faible efficacité l'action des pouvoirs publics en termes de soutien à l'internationalisation	oui	21	7
5.6 facteur : Partenariats avec des acteurs locaux	oui	31	14
5.6 facteur : Membres du cabinet de nationalité ou de cursus étrangers	oui	17	6
5-8 frein : Différence de pratiques professionnelles et de réglementations	oui	24	11
5-8 frein : Coûts de prospection	oui	21	9
5-8 frein : Protectionnisme, concurrence déloyale, corruption, instabilité politique ou économique	oui	12	4
5-8 frein : Coût trop élevé des prestations	oui	14	5

Cluster 3

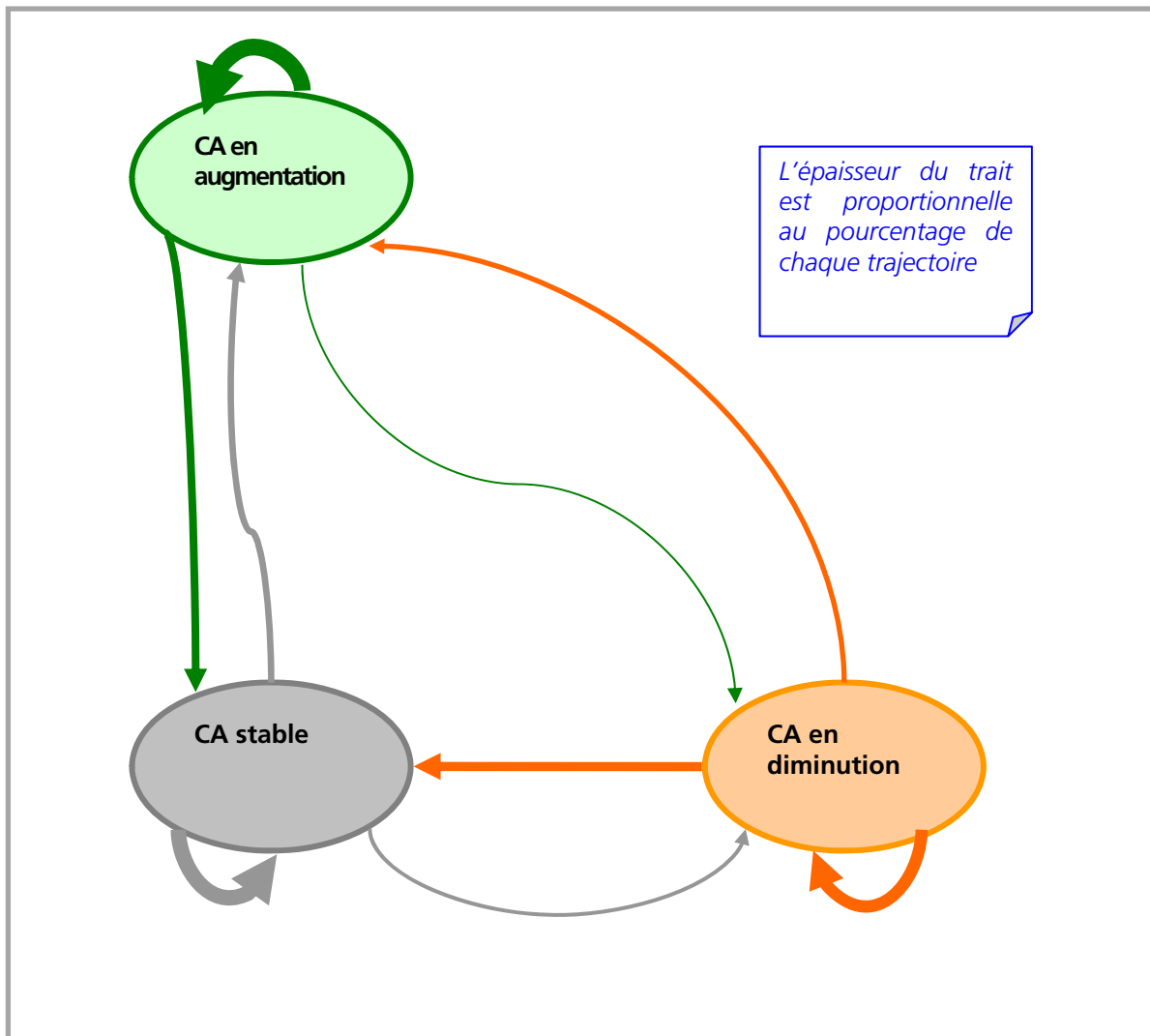
Cluster vert (84 individus, 7%)	Modalités caractéristiques	% dans le cluster	% dans l'ensemble des 1223 cabinets
5.6 facteur : Réalisation de prestations adossées aux activités internationales (exportation ou implantation à l'étranger) de groupes français	oui	49	4
5.6 facteur : Réalisation de prestations adossées aux activités internationales (exportation ou implantation en France) de groupes étrangers	oui	52	6
5.6 facteur : Bonne maîtrise linguistique	oui	81	22
5.6 facteur : Accompagnement de PME françaises sur des marchés	oui	48	6
5.6 facteur : Appartenance à un groupe international	oui	30	2
5.6 facteur : Antennes à l'étranger	oui	42	6
5-8 frein : Protectionnisme, concurrence déloyale, corruption, instabilité politique ou économique	oui	32	4
5.6 facteur : Partenariats avec des acteurs locaux	oui	57	14
5-8 frein : Difficultés liées aux pratiques socioculturelles étrangères	oui	26	3
5-8 frein : Différence de pratiques professionnelles et de réglementations	oui	45	11
5-8 frein : Absence, cloisonnement ou faible efficacité de l'action des pouvoirs publics en termes de soutien à l'internationalisation	oui	33	7
5.6 facteur : Appartenance à un réseau professionnel international	oui	30	6
5-8 frein : Coûts de prospection	oui	33	9
5-8 frein : Coût trop élevé des prestations	oui	23	5
5.6 facteur : Membres du cabinet de nationalité ou de cursus étrangers	oui	19	6
5-8 frein : Barrière de la langue	oui	19	7
5-8 frein : Clientèle avec une activité de proximité	oui	14	7
5-8 frein : Image insuffisamment positive de la qualité des services proposés en France	oui	13	6

Cluster 4

Cluster noir (883 individus,72%)	Modalités caractéristiques	% dans le cluster	% dans l'ensemble des 1223 cabinets
5.6 facteur : Bonne maîtrise linguistique	non	98	78
5.6 facteur : Partenariats avec des acteurs locaux	non	99	86
5-8 frein : Coûts de prospection	non	100	91
5-8 frein : Différence de pratiques professionnelles et de réglementations	non	99	89
5.6 facteur : Appartenance à un réseau professionnel international	non	100	94
5-8 frein : Absence, cloisonnement ou faible efficacité de l'action des pouvoirs publics en termes de soutien à l'internationalisation	non	99	93
5-8 frein : Image insuffisamment positive de la qualité des services proposés en France	non	100	94
5.6 facteur : Membres du cabinet de nationalité ou de cursus étrangers	non	100	94
5-8 frein : Barrière de la langue	non	99	93
5-8 frein : Clientèle avec une activité de proximité	non	99	93
5.6 facteur : Accompagnement de PME françaises sur des marchés	non	100	94
5-8 frein : Coût trop élevé des prestations	non	100	95
5.6 facteur : Réalisation de prestations adossées aux activités internationales (exportation ou implantation en France) de groupes étrangers	non	100	94
5.6 facteur : Antennes à l'étranger	non	100	94
5.6 facteur : Réalisation de prestations adossées aux activités internationales (exportation ou implantation à l'étranger) de groupes français	non	100	96
5-8 frein : Autre	non	100	97
5-8 frein : Protectionnisme, concurrence déloyale, corruption, instabilité politique ou économique	non	100	96

Annexe I - L'évolution du CA comme processus stochastique

Du passé à l'avenir



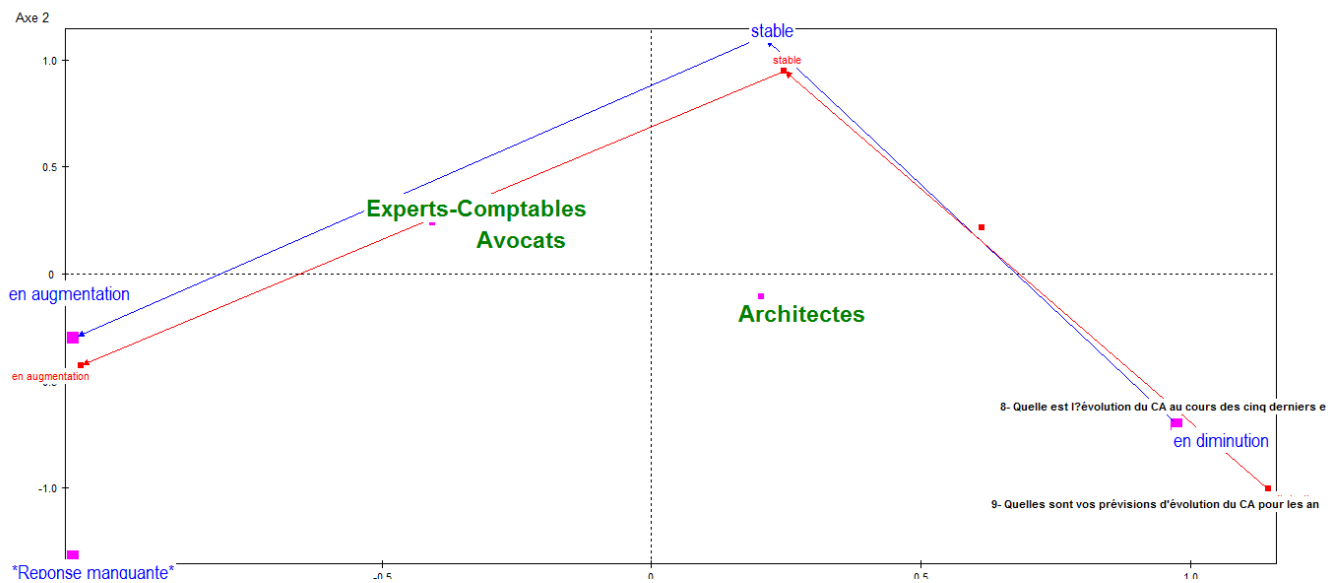
Du passé à l'avenir, par profession :

		Avenir			
	architectes	en diminution	stable	en augmentation	ENSEMBLE
270	en diminution	49%	34%	17%	100%
192	stable	20%	56%	23%	100%
169	en augmentation	11%	35%	54%	100%
	ENSEMBLE	190	258	183	631

		Avenir			
	avocats	en diminution	stable	en augmentation	ENSEMBLE
62	en diminution	39%	39%	23%	100%
116	stable	11%	63%	26%	100%
142	en augmentation	6%	23%	71%	100%
	ENSEMBLE	46	129	145	320

		Avenir			
	Experts-Comptables	en diminution	stable	en augmentation	ENSEMBLE
12	en diminution	42%	42%	17%	100%
45	stable	7%	69%	24%	100%
49	en augmentation	4%	20%	76%	100%
	ENSEMBLE	10	46	50	106

Les matrices sont très proches. Les architectes ayant un passé moins favorable, et une vision de l'avenir plus pessimiste.



Du passé à l'avenir, celles qui exportent et les autres

		avenir			
	zero%	en diminution	stable	en augmentation	ENSEMBLE
271	en diminution	48%	35%	18%	100%
235	stable	18%	60%	22%	100%
209	en augmentation	9%	29%	62%	100%
	ENSEMBLE	190	297	228	715
		avenir			
	exportatrices	en diminution	stable	en augmentation	ENSEMBLE
73	en diminution	44%	36%	21%	100%
118	stable	11%	59%	30%	100%
151	en augmentation	7%	26%	66%	100%
	ENSEMBLE	56	136	150	342

Les matrices sont identiques.

	moins de 10 personnes	en diminution	stable	en augmentation	ENSEMBLE
319	en diminution	47%	34%	18%	100%
296	stable	17%	58%	25%	100%
300	en augmentation	9%	30%	61%	100%
915	ENSEMBLE	226	373	316	915
	plus de 10 personnes	en diminution	stable	en augmentation	ENSEMBLE
25	en diminution	40%	40%	20%	100%
56	stable	11%	68%	21%	100%
60	en augmentation	7%	18%	75%	100%
141	ENSEMBLE	20	59	62	141

Les « plus de 10 personnes » est un petit échantillon. Matrices relativement semblables. Les grands cabinets au passé stable, ou en augmentation étant un peu plus nombreux à envisager l'avenir comme une continuation du passé.

Annexe J - Les questions de l'atelier de prospective

Question 1: Evolution du marché français à horizon 2020

Marché en progression
Marché stable
Marché en diminution

Question 2 : Evolution du marché mondial à horizon 2020

Marché en progression
Marché stable
Marché en diminution

Question 3 : Zones les plus déterminantes de l'évolution du marché mondial (2 réponses possibles)

Europe (UE 28, Suisse, Norvège, etc.)
Russie
Afrique du Nord
Afrique sub-saharienne
Moyen-Orient
Inde
Chine
Autres pays asiatiques
Amérique du Nord
Amérique du sud
Océanie
Reste du monde

Question 4 : Marchés les plus faciles d'accès pour les professions libérales françaises (2 réponses possibles)

Europe (UE 28, Suisse, Norvège, etc.)
Russie
Afrique du Nord
Afrique sub-saharienne
Moyen-Orient
Inde
Chine
Autres pays asiatiques
Amérique du Nord
Amérique du sud
Océanie
Reste du monde

Question 5 : Marchés les plus difficiles d'accès pour les professions libérales françaises (2 réponses possibles)

Europe (UE 28, Suisse, Norvège, etc.)
Russie
Afrique du Nord
Afrique sub-saharienne
Moyen-Orient
Inde
Chine
Autres pays asiatiques
Amérique du Nord
Amérique du sud
Océanie
Reste du monde

Question 6 : Principaux atouts des professions libérales françaises à l'international (3 réponses possibles)

Qualité élevée des prestations
Prix relativement modérés des prestations
Masse critique suffisante (en termes de taille et de capacités financières)
Bonne maîtrise linguistique et culturelle
Soutien des Ordres
Soutien des pouvoirs publics et parapublics
Force des réseaux et implantations à l'étranger

Question 7 : Principales faiblesses des professions libérales françaises à l'international (3 réponses possibles)

Qualité faible des prestations

Prix élevés des prestations

Pratiques protectionnistes et réglementations étrangères

Masse critique insuffisante (en termes de taille et de capacités financières)

Coûts de prospection

Barrières linguistiques et culturelles

Soutien insuffisant des Ordres

Soutien insuffisant des pouvoirs publics et parapublics

Faiblesse des réseaux et implantations à l'étranger

Image de la France et des français

Question 8 : Pertinence d'une amélioration de l'action des pouvoirs publics, parapublics et des Ordres

Faible car les dispositifs en place sont satisfaisants

Faible car les marges de manœuvre sont quasi-inexistantes

Forte car beaucoup d'aspects sont à améliorer

Question 9 : Dimensions qui pourraient être améliorées à court terme, c'est-à-dire dans les deux années à venir (2 réponses possibles)

Renforcement du soutien des pouvoirs publics et parapublics

Renforcement du soutien des Ordres

Renforcement des capacités linguistiques et culturelles

Soutien face au protectionnisme et aux réglementations étrangères

Aide à la prospection

Amélioration de l'image de la France et des français

Mise en place de réseaux

Question 10 : Dimensions qui pourraient être améliorées à moyen et long terme, c'est-à-dire d'ici au moins trois à cinq ans (2 réponses possibles)

Renforcement du soutien des pouvoirs publics et parapublics

Renforcement du soutien des Ordres

Renforcement des capacités linguistiques et culturelles

Soutien face au protectionnisme et aux réglementations étrangères

Aide à la prospection

Amélioration de l'image de la France et des français

Mise en place de réseau

Crédits photographiques

Couverture (de gauche à droite) : © Giorgio Magini – iStock. ; © Minerva Studio – Thinkstock ; © nzphotonz – iStock. ; © OJO_Images– iStock.

Dans une économie ouverte, le positionnement à l'international est un enjeu important du développement économique des entreprises. Le secteur des entreprises libérales, bien que peu exportateur jusqu'ici, n'échappe pas à la règle. La fourniture de services à des clients étrangers ou à des clients français pour leurs besoins à l'étranger constitue assurément un levier de croissance pour certaines entreprises libérales françaises.

La DGE a confié au cabinet « Strasbourg Conseil » une étude sur le positionnement international de trois professions libérales : les avocats, les architectes et les experts-comptables. Réalisée avec le concours de leurs Ordres, l'étude a permis d'objectiver la situation, de s'intéresser aux différentes stratégies de développement à l'international (fusion avec un cabinet international, alliances avec des partenaires locaux, recrutements d'équipes externes...), de déterminer les facteurs favorisant l'exportation et ceux constituant un frein au développement international. La taille des entreprises joue, bien sûr, un rôle : les cabinets d'architectes, par exemple, sont souvent de petite taille et ont un rayon d'action local. Le statut des entreprises, le soutien des pouvoirs publics ou de leurs Ordres, l'importance des réseaux, la maîtrise des langues sont autant d'éléments à prendre en compte pour un développement des entreprises libérales à l'international.